

**Estrategia**  
2018/2021





1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN.....	7
3. LA CIENCIA MUNDIAL.....	9
3.1. Tendencias globales .....	11
3.2. Benchmarking de iniciativas internacionales .....	15
3.3. Euskadi en el panorama mundial.....	19
4. LA CIENCIA EN EUSKADI .....	21
4.1. Política científica en Euskadi.....	22
4.2. Principales agentes científicos.....	27
4.3. Análisis de rendimiento.....	28
5. SITUACIÓN ACTUAL .....	33
5.1. Diagnóstico interno y externo .....	37
5.2. Grupos de interés .....	38
5.3. Necesidades futuras .....	43
6. RETOS 2021.....	45
7. PLAN DE ACCIÓN 2018 - 2021.....	47
7.1. Misión, Visión y Valores .....	48
7.2. Factores Críticos de Éxito .....	50
7.3. Encaje general de la estrategia .....	51
7.4. Objetivos Estratégicos .....	52
7.5. Mapa de Procesos .....	58
8. INDICADORES 2018-2021 .....	59
9. PRESUPUESTO.....	61



# 1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento es la unidad básica para generar bienestar. Nuestra comprensión del universo y cómo vivimos están estrechamente ligados a las preguntas que se hicieron quienes nos precedieron, y a las respuestas que encontraron. La búsqueda de nuevo conocimiento genera sin cesar valiosas respuestas y multitud de nuevas preguntas. La ciencia es ese reto colectivo, la curiosidad convertida en motor del progreso.

El Gobierno Vasco impulsó en 2007 Ikerbasque para contribuir al desarrollo de la investigación científica, mediante la atracción de investigadores de excelencia y la recuperación de talento. Así, Ikerbasque tiene como misión contribuir a reforzar el sistema de ciencia en el País Vasco.

A lo largo de estos años, nuestra actividad ha estado guiada por tres planes estratégicos (2007-2009, 2010-2013 y 2014-2017). Una vez finalizado este último ciclo, el Patronato de Ikerbasque ha establecido un proceso de reflexión estratégica que culmina con la elaboración de este Plan Estratégico 2018-2021, que guiará las actuaciones de Ikerbasque en los próximos años.

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. Estudia asimismo los datos de rendimiento interno de 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 plantea las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que deberá hacer frente 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 establece 6 objetivos estratégicos desplegados en acciones a través de los procesos definidos en Ikerbasque y para los que se incluye un horizonte presupuestario hasta el año 2021.

Porque algo increíble está esperando a ser descubierto.





## 2. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN

A lo largo de estos años, nuestra actividad ha estado guiada por **tres planes estratégicos** (2007-2009, 2010-2013 y 2014-2017). El nuevo Plan Estratégico de Ikerbasque para el periodo 2018-2021 se ha elaborado a través de un proceso participativo de reflexión estratégica, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de nuestros grupos de interés, especialmente de los agentes que conforman el Sistema Vasco de Ciencia.

### **FASE PRELIMINAR**

**(enero-marzo 2017)**

- Evaluación final del plan estratégico anterior 2014-2017
- Definición del proceso participativo de reflexión estratégica
- Propuesta inicial de líneas estratégicas
- Análisis comparativo de los planes estratégicos de otras instituciones científicas

### **ETAPA I - DESARROLLO**

**(Abril – septiembre 2017)**

- Participación de los grupos de interés (individual y grupal)
- Seminarios internos
- Análisis de las aportaciones, extracción de objetivos e iniciativas
- Sesión de contraste de las principales ideas del Plan con responsables del Sistema Vasco de Ciencia

### **ETAPA II - CONTRASTE Y APROBACIÓN**

**(Octubre a Diciembre 2017)**

- Documento borrador del Plan Estratégico 2018-2021
- Presentación y aprobación del borrador por la Comisión Ejecutiva
- Revisión de aportaciones de Comisión Ejecutiva y Patronato
- Redacción final del Plan Estratégico 2018-2021
- Aprobación final por el Patronato de la Fundación
- Comunicación pública a los grupos de interés

### **ETAPA III - SEGUIMIENTO**

**(2018-2021)**

- Seguimiento y evaluación anual de indicadores
- Comunicación de resultados



### 3. LA CIENCIA MUNDIAL

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 participado 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 conocimiento 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.

La investigación científica se lleva a cabo en un entorno global, interconectado y complejo en el que entran en juego todo tipo de agentes de investigación, desarrollo e innovación.

Por ello, el diseño de la política científica debe tener en cuenta las tendencias globales de I+D+i y el encaje que cada región tiene en las dinámicas internacionales. En las próximas páginas se describen las principales tendencias de política científica y se analiza el papel de Euskadi en la ciencia mundial.

### 3.1. Tendencias globales

Ikerboost, el Observatorio Vasco de la Ciencia y Tecnología, monitoriza de manera continua diversas fuentes de información socio-económica y bibliométrica que permiten analizar las tendencias internacionales en I+D. Éstas han sido además contrastadas con los diversos grupos de interés implicados en el proceso de reflexión estratégica.

#### **1. El gasto global en I + D seguirá creciendo**

La inversión en I+D ocupa una posición privilegiada en el gasto global. Los gobiernos reconocen que la I+D es una inversión crucial para el progreso de una nación, la competitividad internacional y el beneficio público.

El informe publicado recientemente por la International Association of STM Publishers, y los indicadores recopilados por la OCDE (Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos) proporciona información detallada y proyecciones sobre el gasto global en I+D global. A nivel mundial, el gasto en I+D ha mostrado un crecimiento constante. En los últimos 13 años, el gasto aumentó de 522 mil millones de dólares en 1996 a 1,3 billones en 2009. El informe de STM indica que el gasto en I+D para 2014 fue de aproximadamente 1,6 billones de dólares. América del Norte, la Unión Europea (UE) y Asia son responsables de hasta el 92% del gasto mundial en I+D.

## **2. Redistribución del liderazgo mundial en ciencia**

La recesión entre los años 2008-2009 tuvo un marcado impacto en el gasto mundial en I+D. El crecimiento anual de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para el período 2008-2012 fue solo la mitad del de 2001-2008 según el informe de 2014 de la OCDE. Sin embargo, la recesión impactó a EE.UU. y la Unión Europea más que a otras naciones como China, India y Brasil.

China es el líder mundial emergente en términos de gasto en I + D y será el bastión de la ciencia y la investigación en los próximos años, según sugieren diversos indicadores. El gasto en I+D de China ha crecido a un ritmo sin precedentes. Mientras disminuye la participación de EE. UU. (del 37% al 30%) y la UE (del 26% al 22%) en la I+D global, el gasto de China ha crecido exponencialmente del 0,6% en 1996 al 2,1% del PIB en 2015, según datos del Banco Mundial. China planea invertir hasta el 2.5% de su PIB para 2020 con una prioridad en energía, recursos hídricos y protección ambiental.

Asimismo, China es una de las naciones con el crecimiento más rápido en el número de investigadores y ha reemplazado al Reino Unido como el segundo mayor productor de trabajos de investigación, con una participación del 11% en la producción científica global (National Science Foundation – NSF, 2014) y es probable que supere la producción de investigación de EE. UU. para 2020. Además, la calidad de la investigación china también está mejorando. La proporción de artículos chinos entre los más citados se ha multiplicado por seis entre 2002 y 2012 (NSF, 2014).

Diez países (EE.UU., Reino Unido, Francia, Australia, Canadá, Alemania, Suiza, Japón, Malasia y Suecia) acogen al 89% de estudiantes internacionales de doctorado en ámbitos científicos, pero esta distribución puede verse alterada con los cambios en inversión en I+D ocurridos durante los últimos años.

Estas tendencias de inversión y resultados han hecho que cada vez más compañías estén reubicando su I+D en diferentes países, y que universidades relativamente jóvenes sin una fuerte tradición académica estén ganando protagonismo. Como consecuencia, el mercado para las/os investigadoras/es es cada vez más global y con una mayor movilidad.

### **3. Crecimiento de industrias intensivas en conocimiento**

Los últimos Science & Engineering Indicators (*National Science Foundation*, EE.UU.) enfatizan cómo el mapa global de la actividad económica relacionada con la ciencia y la tecnología después de la recesión de 2008-09 difiere de los patrones anteriores. La tendencia general sigue siendo un papel cada vez más relevante de las economías intensivas en conocimiento. Las industrias intensivas en conocimiento y tecnología (Knowledge- and technology-intensive industries, KTI) aumentaron su participación en las economías desarrolladas del 29% al 32% entre 1997 y 2012.

El crecimiento de las industrias KTI en el mundo desarrollado fue más evidente en China, cuya fabricación de alta tecnología aumentó más de cinco veces entre 2003 y 2012, lo que significa que su participación global subió del 8% al 24% en 2012.

### **4. La expansión global de la comunidad de investigadores va a continuar**

Es difícil llegar a un conjunto de cifras para el número de investigadores en todo el mundo, ya que cada país sigue una forma diferente de registrar el número de investigadores en su país. Por ejemplo, el informe estadístico de la OCDE muestra que el número de investigadores en los países de la OCDE aumentó de 4,2 millones en 2007 a 8,4 millones en 2011, mientras que los datos de la UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) informan de 7,2 millones en 2007, un aumento de 5,7 millones respecto a 2002.

Sin embargo, estos y otros informes reflejan un crecimiento constante en el número de investigadores a nivel mundial a razón de aproximadamente un 4% por año. Las economías emergentes, como las de Asia, están experimentando un mayor crecimiento anual estimado en torno al 8-12%, mientras que la tasa de crecimiento de los investigadores en países desarrollados como los EE. UU. y la UE en algunos casos no supera el 1%.

## **5. Reivindicación del papel de la ciencia en las sociedades democráticas**

En diversos lugares del mundo, se está cuestionando el papel de la ciencia o relativizando su aportación a nuestras sociedades, proyectándola como un simple generador de ideas que alimente el ciclo económico. Sin embargo, la propia comunidad científica internacional reivindica que la ciencia es un elemento fundamental para las sociedades democráticas, impulsando la innovación, el pensamiento crítico y una mejor comprensión de lo que nos rodea.

Estos movimientos reivindicativos catalizaron en una marcha celebrada simultáneamente en 600 ciudades de todo el mundo el 22 de abril de 2017, cuando miles de científicos y ciudadanos se manifestaron bajo el movimiento *March for Science*. Lo hicieron porque “la ciencia es crítica para nuestra salud, economía, seguridad alimentaria y seguridad. Marchamos para defender el papel de la ciencia en la política y la sociedad”.

Los principios que defiende este movimiento global son:

- a) La ciencia al servicio del bien común
- b) Políticas y regulaciones basadas en la evidencia
- c) Educación científica de calidad
- d) Diversidad e inclusión en la ciencia
- e) Ciencia abierta y honesta, comunicación pública inclusiva
- f) Financiación para la investigación científica y su aplicación

### 3.2. Benchmarking de iniciativas internacionales

A nivel internacional existen múltiples iniciativas que buscan la potenciación de los diferentes sistemas de ciencia mediante una amplia gama de acciones.

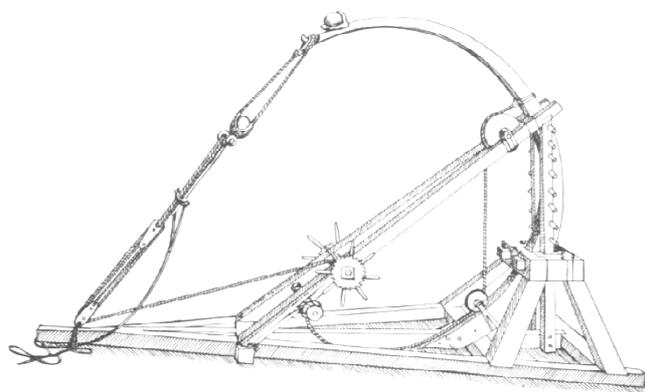
Ikerbasque monitoriza constantemente dichas iniciativas, realizando acciones de benchmarking internacional que permiten conocer mejor las necesidades de algunos grupos de interés e incorporar aprendizajes a nuestra propia estrategia.

Iniciativa	Aprendizajes
<p><b>Montreal Neurological Institute (MNI)</b></p>	<p>Buscando acelerar los avances en sus investigaciones y replanteándose su papel en la comunidad, el Montreal Neurological Institute anunció en primavera de 2016 el lanzamiento de una prueba de cinco años durante la cual adoptará una política Open Science – datos abiertos, materiales en abierto, sin patentes – para todas las actividades de la institución.</p> <p>Esta iniciativa busca validar dos hipótesis. En primer lugar, si la iniciativa será capaz de atraer nuevos socios privados. La segunda hipótesis es que este nuevo enfoque atraerá empresas a la región de Montreal, donde el centro está ubicado, creando un centro local de conocimiento.</p>
<p><b>Asociación de Investigadores Españoles en el extranjero</b></p>	<p>A lo largo de los últimos años, han surgido varias asociaciones de personal científico que trabajan en el extranjero. Estas comunidades aúnan a un gran número de científicos que realizan su actividad profesional en otros países y tienen como objetivo aprovechar las sinergias derivadas del contacto entre investigadores y permitir a las instituciones públicas españolas competentes conocer sus necesidades con el fin de mejorar su respuesta a las mismas.</p> <p>En la actualidad, existen asociaciones en Italia, Alemania, Reino Unido, Dinamarca, Australia-Pacífico, Estados Unidos, Japón, México, China, Irlanda, Bélgica y Suecia. Entre sus objetivos están el servir como plataforma de networking para científicos, divulgar la ciencia o proponer mejoras para el sistema de I+D+i.</p>
<p><b>Government Office for Science</b></p>	<p>La oficina gubernamental de ciencia (Government Office for Science) de Reino Unido cuenta con 80 empleados y su objetivo principal es asegurar que las políticas y decisiones del gobierno cuentan con la mejor evidencia científica y pensamiento estratégico a largo plazo. Su trabajo se complementa con el Consejo para la Ciencia y Tecnología</p>

	(Council for Science and Technology), encargado de asesorar al Gobierno sobre política científica en Reino Unido.
<b>European Research Council</b>	<p>La misión del ERC es fomentar la investigación de la más alta calidad en Europa a través de fondos competitivos y apoyar la investigación de frontera impulsada por los investigadores en todos los campos, sobre la base de la excelencia científica.</p> <p>El ERC complementa otras actividades de financiación en Europa, como las de los organismos nacionales de financiación de la investigación, y es una herramienta clave de Horizonte 2020, el Programa Marco de Investigación de la Unión Europea para 2014-2020.</p> <p>El enfoque ERC les permite a los investigadores identificar nuevas oportunidades y direcciones en cualquier campo de investigación, en lugar de ser guiados por las prioridades establecidas por responsables políticos. Esto garantiza que los fondos se canalicen a áreas de investigación nuevas y prometedoras con un mayor grado de flexibilidad.</p>
<b>PLOCAN</b>	<p>La Plataforma Oceánica de Canarias (PLOCAN) es un consorcio público creado en 2007 entre el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (MINECO) y el Gobierno de la Comunidad Autónoma de Canarias, con el objetivo de construir, equipar y operar un conjunto de infraestructuras marinas para la investigación en el campo de las ciencias y tecnologías marinas.</p> <p>La misión de PLOCAN es propiciar el desarrollo científico, tecnológico e innovación de excelencia en el ámbito marino y marítimo, acelerando la llegada al mercado de sus resultados y productos, favoreciendo el crecimiento económico y empleo, mediante el acceso eficiente al océano a profundidades crecientes y de forma medioambientalmente sostenible. PLOCAN es una infraestructura dedicada a la experimentación y a la investigación científica y tecnológica en todos los aspectos relativos a las ciencias y tecnologías marinas y en particular de aquellas, como es el caso de las energías renovables marinas, cuyo desarrollo exige disponer de bancos de ensayo situados en el medio marino.</p>
<b>Red de centros CERCA</b>	<p>La fundación CERCA (Centres de Recerca de Catalunya) fue creada en 2010 con el objetivo de "responder a las necesidades específicas y singulares que representan el desarrollo, seguimiento y financiación estructural de los centros de investigación catalanes". A través de esta institución, se ha avanzado hacia un modelo coherente de centros, basados en estructuras de gestión ágiles e independientes, captación de talento investigador y eficiencia en la captación de fondos competitivos sobre la base de una actividad científica de alto nivel.</p>

<b>Fundacao para a Ciencia e Tecnologia</b>	<p>La FCT apoya a la comunidad científica en Portugal a través de diferentes instrumentos de financiación dirigidos a investigadoras/es, equipos de investigación y centros de I+D.</p> <p>Estos instrumentos apoyan la formación avanzada, investigación y desarrollo, creación de infraestructuras de investigación y acceso a las mismas, promoción de redes de colaboración internacional, conferencias y eventos divulgativos e interacción con empresas.</p>
<b>Wellcome Trust</b>	<p>The Wellcome Trust es una organización de investigación biomédica con sede en Reino Unido. Fue establecido en 1936 con el legado del magnate farmacéutico Sir Henry Wellcome con el fin de financiar investigaciones para mejorar la salud humana y animal, y su objetivo es "lograr mejoras extraordinarias en la salud mediante el apoyo a las mentes más brillantes", y además de financiar la investigación biomédica, apoya la comprensión pública de la ciencia.</p> <p>El Trust es la organización privada que más fondos aporta en Reino Unido para investigación científica y una de las más importantes del mundo. En el campo de la investigación médica, es el segundo financiador privado más importante a nivel mundial después de la Fundación Bill y Melinda Gates.</p>
<b>European and International Associated Laboratories (EAL/IAL)</b>	<p>Inserm (Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale, Francia) implementó dentro de su estrategia 2016-2020 los European and International Associated Laboratories (EAL/IAL) para fortalecer la colaboración con otros países, especialmente aquellos considerados "socios prioritarios" en su estrategia.</p> <p>Un EAL/IAL es una estructura virtual de cooperación que busca desarrollar proyectos de investigación conjuntos basándose en colaboración científicas nuevas o preexistentes entre grupos de investigación de Inserm y equipos extranjeros. A través de acuerdos de cooperación de 4 años, su creación depende de la excelencia científica de los equipos implicados y del proyecto propuesto.</p>
<b>NOW Innovational Research Incentives Scheme</b>	<p>Este instrumento de talento ofrece tres tipos de ayudas para investigadoras/es creativos y con talento que deseen llevar a cabo investigación innovadora.</p> <p>La financiación permite a las personas seleccionadas establecer su propia línea de investigación, con el objetivo de promover investigación innovadora y promover la movilidad entre instituciones. Se estructura en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veni: para investigadoras/es que acaba de obtener su doctorado.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidi: para investigadoras/es que han acumulado varios años de experiencia postdoctoral.</li> <li>• Vinci: para investigadoras/es senior que ya han demostrado su capacidad para desarrollar sus propias líneas de investigación.</li> </ul>
<p><b>Junior Leader “la Caixa”</b></p>	<p>El nuevo programa de becas de postdoctorado, Junior Leader “la Caixa”, está destinado a la contratación de investigadores excelentes, de cualquier nacionalidad, que deseen continuar su carrera investigadora en territorio español en cualquier temática.</p> <p>Este programa tiene por objetivos fomentar la investigación de alta calidad e innovadora en España y apoyar a los mejores talentos científicos a quienes se les ofrece un entorno atractivo y competitivo en el que realizar una investigación de excelencia.</p> <p>El programa Junior Leader tiene dos modalidades distintas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Junior Leader “la Caixa” – Incoming: becas de postdoctorado para investigadores de todas las nacionalidades, que hayan residido en España menos de 12 meses en los últimos tres años, a los que se les ofrece un contrato laboral de 3 años para la realización de un proyecto de investigación en los centros acreditados con los distintivos Severo Ochoa o María de Maeztu.</li> <li>• Junior Leader “la Caixa” – Retaining: becas de postdoctorado para investigadores de todas las nacionalidades, que hayan residido en España más de 12 meses en los últimos tres años, para llevar a cabo su actividad investigadora en cualquier universidad o centro de investigación de España.</li> </ul>



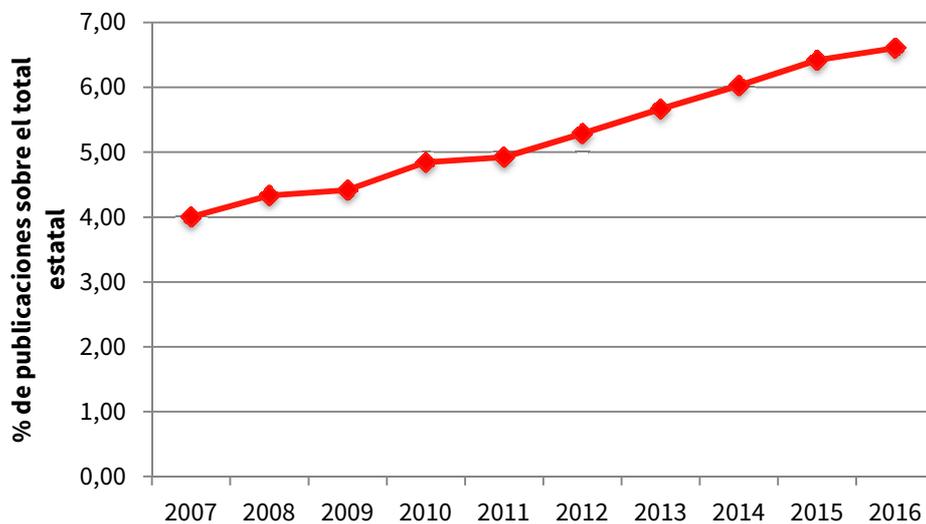
### 3.3. Euskadi en el panorama mundial

Para poder analizar el Sistema Vasco de Ciencia, sus instrumentos y necesidades futuras, es necesario determinar el estado de la Ciencia en Euskadi en comparación con los referentes internacionales, así como su evolución en el tiempo.

Según el Regional Innovation Scoreboard 2017 publicado por la Comisión Europea, Euskadi es una región innovadora fuerte, pero con margen de mejora en varios ámbitos hasta alcanzar a regiones líderes.

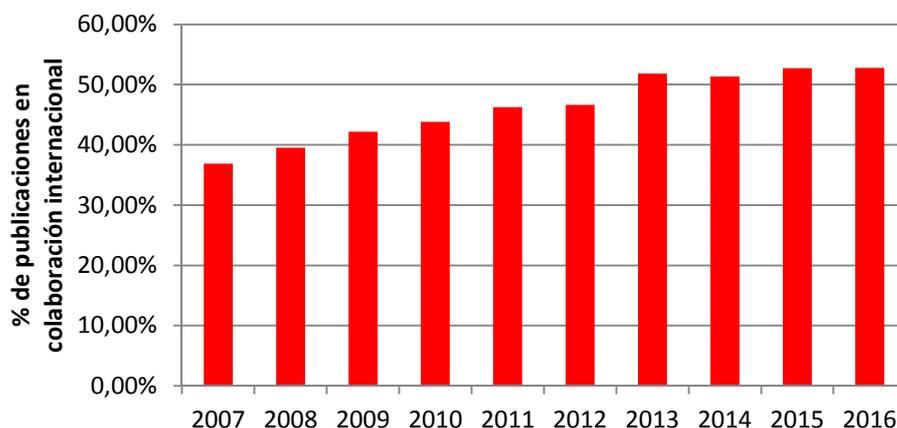
La producción científica mundial ha crecido durante años, pero actualmente se aprecia cierto estancamiento. El peso de Euskadi a nivel estatal y mundial ha crecido de manera sostenida a lo largo de la última década, gracias a unas tasas de crecimiento mayores. En cualquier caso, Euskadi no es ajena a la tendencia global y, si bien, en 2016 se ha aumentado el número de publicaciones en relación a 2015, se puede decir que la producción científica está en proceso de estabilizarse.

En 2016, la producción científica de Euskadi supuso el 6,61% del total del Estado. Euskadi ha pasado de publicar anualmente 2.100 documentos en el año 2007, a 5.212 documentos en el año 2016, lo que supone un incremento del 148% en apenas una década.

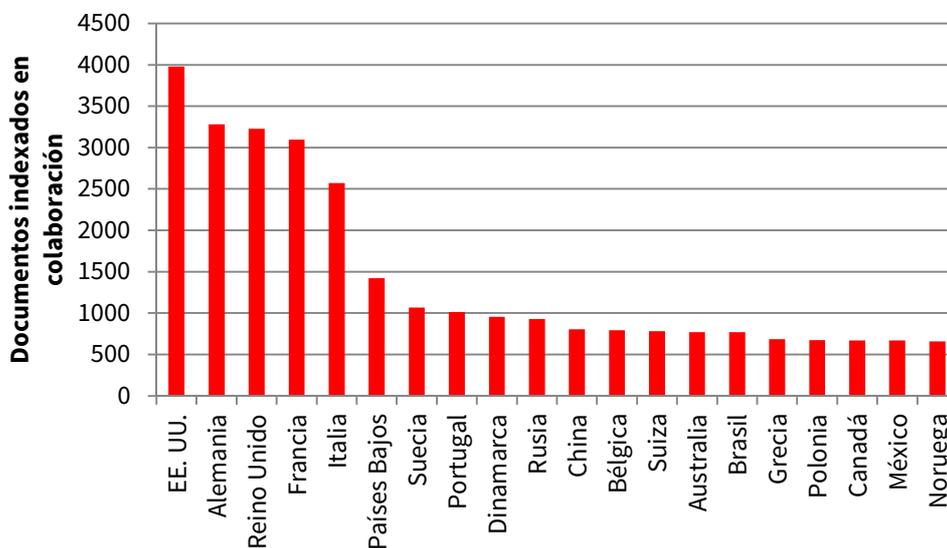


Este aumento en la producción científica ha ido acompañado de un mayor impacto e internacionalización. El porcentaje de publicaciones realizadas

cada año en colaboración con instituciones de otros países no ha dejado de aumentar, superando ya el 50%, lo que muestra que el Sistema Vasco de Ciencia está conectado de un modo más dinámico a otros sistemas de ciencia.



La comunidad investigadora de Euskadi colabora con un total de 156 países, pero Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia son los países con los que más colaboran a la hora de publicar resultados de investigación.





## 4. 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, han otorgado históricamente al sistema de ciencia y tecnología vasco un marcado carácter tecnológico. Sin embargo, en los últimos años se ha realizado un esfuerzo considerable para 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, en coherencia con la estrategia impulsada a nivel europeo.

#### 4.1. Política científica en Euskadi

El Espacio Europeo de Investigación (ERA, por sus siglas en inglés) se fijó cinco prioridades:

1. Sistemas nacionales de investigación más efectivos.
2. Un nivel óptimo de cooperación y competencia a escala transnacional (en programas comunes de investigación, grandes retos e infraestructuras).
3. Un mercado de trabajo abierto para los investigadores (eliminación de obstáculos a la movilidad internacional, contratación abierta, formación de doctorado innovadora, estrategias de recursos humanos en consonancia con la Carta Europea y el Código del Investigador, movilidad entre la industria y el mundo académico).
4. Igualdad de género e incorporación de la perspectiva de género en la investigación (fomento de la diversidad de género para estimular la excelencia y la relevancia científicas).
5. Un nivel óptimo de circulación y transferencia del conocimiento científico (para garantizar el acceso y la utilización del conocimiento por parte de todos).

La investigación científica en Euskadi ha cambiado considerablemente en pocos años, alineándose con las prioridades del Espacio Europeo de Investigación. Durante la última década, Euskadi ha mejorado varias

posiciones en el ranking de comunidades autónomas en lo que respecta a producción absoluta y producción per capita. El mapa de agentes se ha diversificado, con la aparición de instituciones específicamente dedicadas a la investigación como los BERC y los CIC.

Actualmente, Euskadi cuenta con una masa investigadora considerable, y un ecosistema diversificado de centros de investigación en relación a su tamaño y los resultados de muestran una tendencia positiva que mejora la posición relativa de Euskadi, quedando aún mucho camino por recorrer para ubicarnos al par de las regiones punteras del mundo.

Ikerbasque es una herramienta de política científica al servicio de la sociedad vasca, y se encuadra dentro de un esquema más complejo de herramientas, articuladas principalmente desde el Gobierno Vasco y encaminadas a potenciar y fortalecer áreas científicas de especial interés estratégico, así como reforzar las capacidades científicas del Sistema de Ciencia en Euskadi.

La mayor parte de iniciativas en cuanto a política científica han sido puestas en marcha por el Departamento de Educación, si bien el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras también es responsable de importantes herramientas para promoción de la ciencia, la tecnología y el conocimiento y el Departamento de Salud cuenta con herramientas específicas para el sector biosanitario.

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:

<b>ENTIDAD RESPONSABLE</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>OBJETIVOS PRINCIPALES</b>
<b>Departamento de Educación</b>	Programa Pre-Doctoral	Financiación de la realización de una tesis doctoral mediante un contrato predoctoral de duración máxima de 4 años incluyendo los Premios por la obtención del doctorado.
	Programa Post-Doctoral	Perfeccionamiento del personal investigador doctor en centros de aplicación en la CAPV y desplazamiento durante 2 años en el extranjero, mediante un contrato laboral de duración máxima de 3 años.
	Movilidad de personal investigador	Ayudas para la realización, con dedicación exclusiva, de estancias en centros de investigación, con el fin de impulsar la movilidad geográfica del profesorado universitario e investigador doctor de los organismos y centros de I+D+i, con duración entre dos y seis meses.
	Basque Visiting Fellow	Una ayuda destinada a financiar estancias como investigador o investigadora visitante en las universidades de Oxford, Glasgow y Cambridge
	IKERKETA TALDEAK – Actividades de grupos de investigación del Sistema Universitario Vasco	Garantizar una financiación básica que facilite y fomente las actividades de investigación, así como que aumente la calidad científica, el impacto social y la visibilidad internacional de la investigación realizada por los grupos de los departamentos e institutos universitarios de las universidades vascas.
	Programa BERC	Financiación de la actividad no económica de los Agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación acreditados en la

		categoría de Centros de Investigación Básica y de Excelencia
	Ayudas para equipamiento científico	Ayuda para la adquisición de equipamiento científico que faciliten el uso de grandes infraestructuras a todos aquellos grupos científicos de Euskadi que requieran su utilización.
	Ayudas para la realización de Proyectos de Investigación Básica y/o Aplicada	Programa para el desarrollo de proyectos concretos de investigación básica y de investigación aplicada
	Proyectos Universidad - Empresa	Realización de proyectos de investigación cuya finalidad sea transferir conocimiento desde la universidad hacia las empresas.
	Organización de congresos	Ayudas para organización de congresos y reuniones científicas dentro del ámbito de la investigación científica y de carácter presencial que se realicen en Euskadi.
	Premio Euskadi de investigación	Galardón que busca reconocer a aquellas/os investigadoras/es que hayan ejercido una influencia positiva destacada para Euskal Herria como creadores de escuela científica, esto es, que hayan contribuido a generar infraestructuras o equipos de investigación que perduran en el tiempo.
<b>Departamento de Desarrollo Económico e Inf.</b>	Elkartek	Apoyo a investigación colaborativa en áreas estratégicas.
	Berrikertu	Incorporación del capital humano investigador en las empresas y agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.
	Hazitek	Apoyo a la realización de Proyectos de Investigación Industrial o Desarrollo Experimental, tanto de carácter

		competitivo como de carácter estratégico, en el sector empresarial de la Comunidad Autónoma de Euskadi, y en los ámbitos de especialización enmarcados en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación.
	Emaitek Plus	Instrumento por el que se financia los Centros Tecnológicos y los Centros de Investigación Colaborativa (CICs).
<b>Departamento de Salud</b>	Ayudas a proyectos de investigación y desarrollo en salud: Promoción de la actividad investigadora sanitaria	Promoción de la actividad investigadora sanitaria a través de proyectos de I+D, con el objetivo de reforzar la capacidad del sistema sanitario y su contribución a la generación e integración de conocimiento necesario para dar mejor satisfacción a las demandas del sistema sanitario y de la sociedad.
	Potenciación de la investigación en salud de carácter estratégico	Potenciación de la investigación en salud de carácter estratégico, a través de proyectos de I+D surgidos a partir del liderazgo sanitario y del aprovechamiento de las capacidades científico-tecnológicas del País Vasco, que permiten avanzar en la valorización y desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios.

Asimismo, existen herramientas de financiación a nivel estatal e internacional. Las herramientas estatales están principalmente estructuradas a través del Plan Estatal de I+D+i 2017-2020, el marco de referencia plurianual para articular las actuaciones de la Administración General del Estado en el marco de la *Estrategia* Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación.

La Unión Europea concentra gran parte de sus actividades de investigación e innovación en el Programa Marco que en esta edición se denomina Horizonte 2020 (H2020). En el período 2014-2020 y mediante la implantación de tres pilares, aborda los principales retos sociales, promueve el liderazgo industrial en Europa y apuesta por reforzar la excelencia de su base científica. El presupuesto disponible asciende a 76.880 M€.

## 4.2. Principales agentes científicos

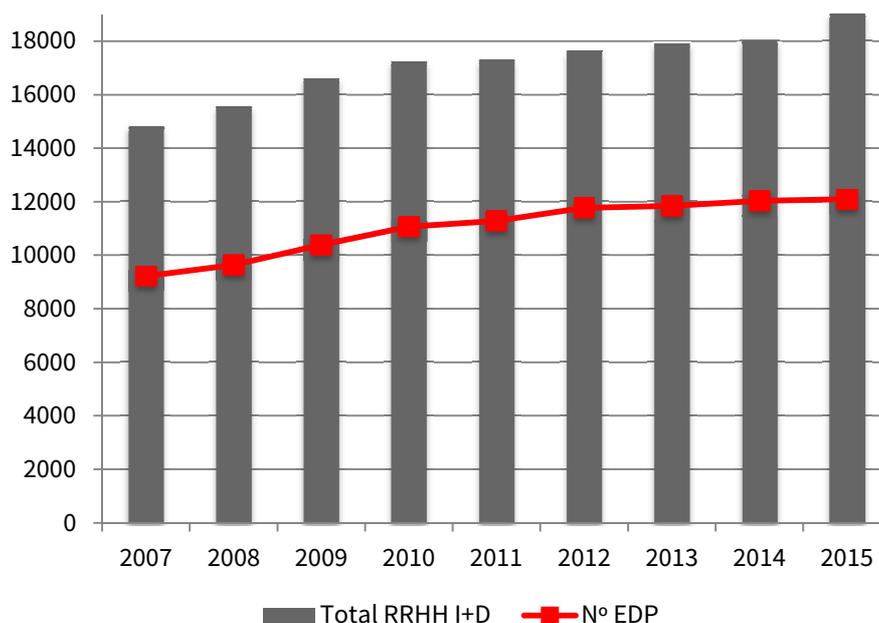
Los agentes principales del sistema de ciencia en Euskadi son los siguientes:

- **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).** Son estructuras de generación de conocimiento en ámbitos de interés científico 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).** 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.
- **Sector sanitario - Centros de Investigación Biosanitaria:** Los institutos de Investigación Sanitaria son el resultado de la asociación a los hospitales docentes e investigadores del Sistema Nacional de Salud, de Universidades y otros Centros Públicos y Privados de Investigación. Por otro lado, las Unidades Docentes de la UPV/EHU en los hospitales, así como los hospitales y centros de atención primaria, constituyen una importante fuente de generación de ciencia.
- **Centros Tecnológicos y unidades de I+D empresariales:** aunque no sea su función principal, los centros tecnológicos son agentes con una importancia considerable en la generación de ciencia. Asimismo, las unidades de I+D en ciertas empresas del tejido industrial vasco realizan investigación básica.

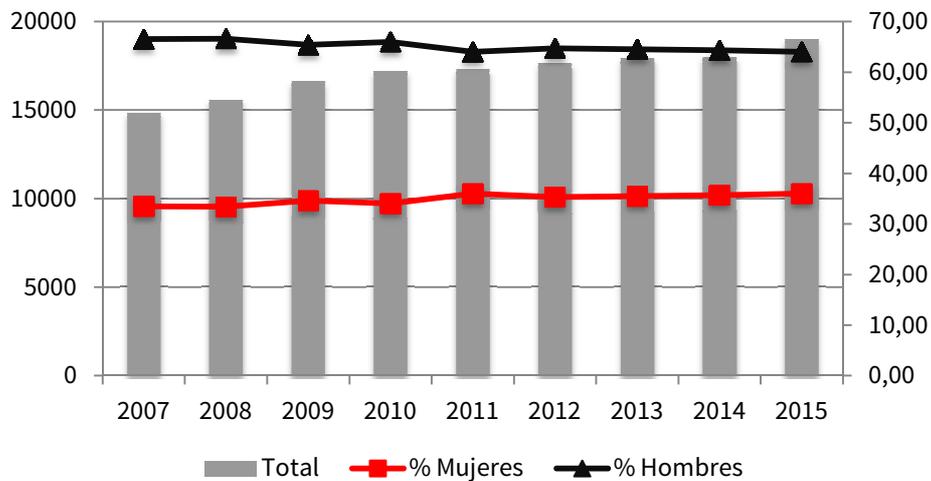
### 4.3. Análisis de rendimiento

Ikerboost, el Observatorio Vasco de Ciencia y Tecnología, es gestionado por Ikerbasque desde su puesta en marcha en 2010 y es una herramienta de diagnóstico e impulso de la comunidad científica de Euskadi. Los principales resultados son publicados cada año en el Informe sobre la Ciencia en Euskadi, que muestra la situación actual y las tendencias de la actividad científica en Euskadi. Gracias a estos indicadores, es posible caracterizar el Sistema Vasco de Ciencia, realizando una comparativa cuantitativa y cualitativa internacional.

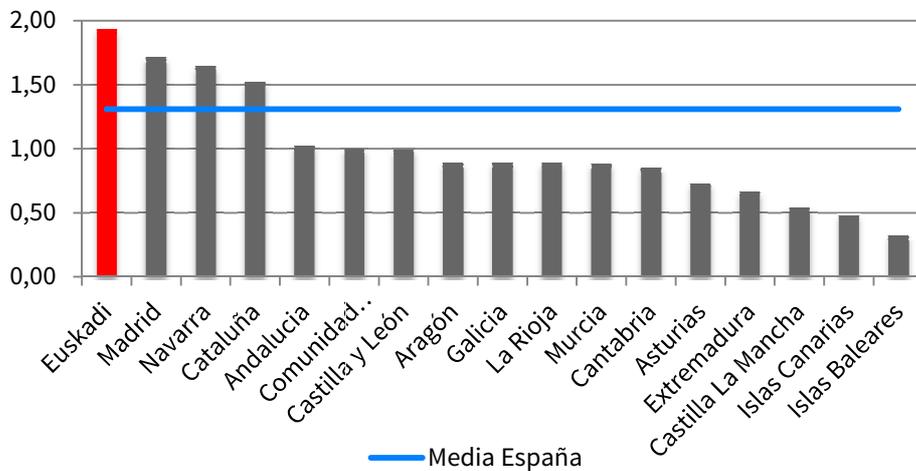
A lo largo de la última década, los RR. HH. dedicados a actividades de I+D han ido aumentando en Euskadi tanto en número total, como en Equivalencia a Dedicación Plena (E.D.P.). Desde el año 2014 se supera ligeramente la barrera de las 12.000 personas E.D.P. involucradas en actividades de I+D.



Analizando la distribución relativa entre mujeres y hombres del total de personas involucradas en actividades de I+D en Euskadi, se observa que el aumento del personal de I+D no se ha traducido en una disminución significativa de la brecha de género: los hombres suponen de media el 65% de este personal frente al 35% de mujeres en los últimos nueve años.

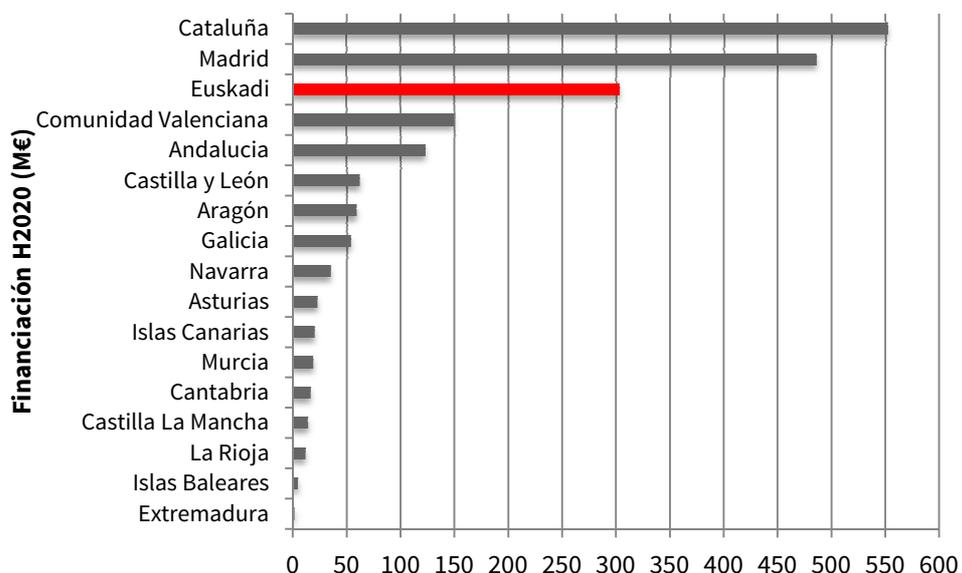


Si se examinan los datos del gasto en I+D con respecto al porcentaje del PIB por CC. AA., se observa que Euskadi se sitúa en 2015 a la cabeza con el 1,93% del PIB, incluso por delante de Madrid, Navarra y Cataluña. Son estas tres comunidades junto con Euskadi, las únicas que superan la media española de los últimos nueve años, situada ésta en el 1,31% del PIB. Once CC. AA. no superaron en 2015 el 1% del PIB gastado en I+D.

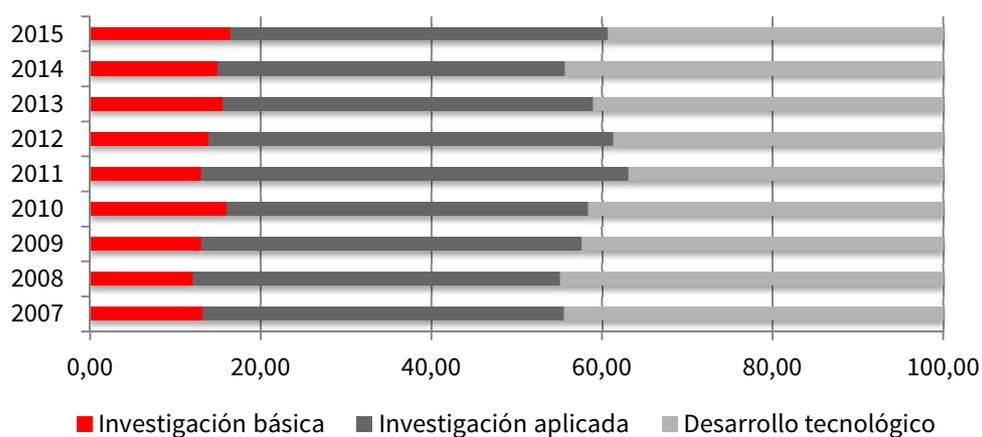


Uno de los ejes económicos del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI) Euskadi 2020 del Gobierno Vasco en esta materia es aumentar y consolidar los esfuerzos y recursos de las administraciones en materia de financiación de la I+D, asegurando un compromiso presupuestario coordinado y estable.

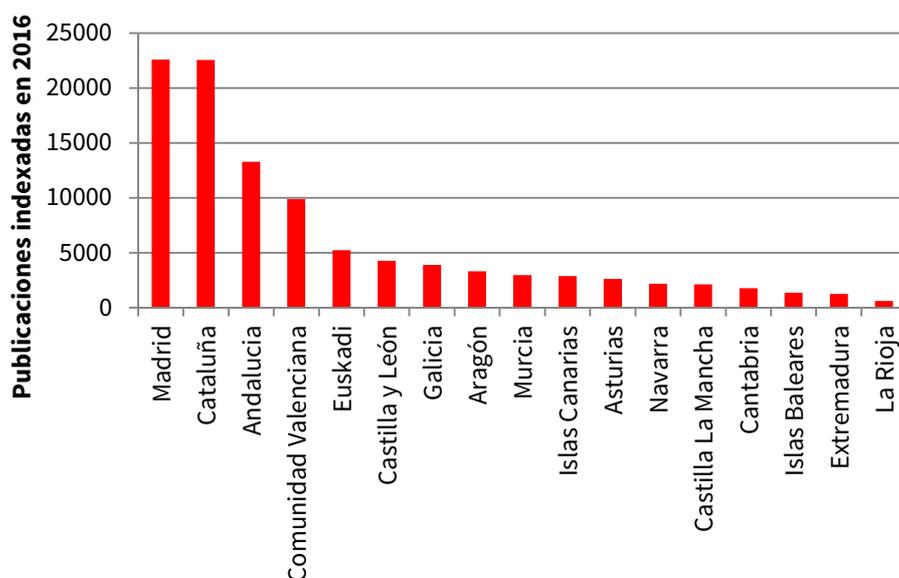
Euskadi es la tercera Comunidad Autónoma en captación de financiación competitiva (303 millones de €) en el programa marco H2020, solo superada por Cataluña y Madrid. Euskadi ha obtenido, aproximadamente, el doble de financiación que la cuarta CC. AA., la Comunidad Valenciana.



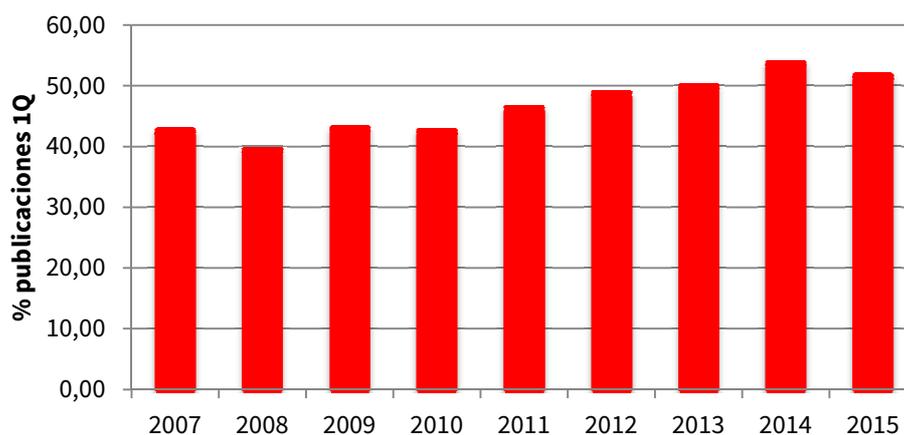
Si se desglosan los datos de la inversión de Euskadi en I+D relativa al PIB según el tipo de investigación, en 2015 el 16,46% de esta inversión se ha dedicado a investigación básica, el 39,38% a desarrollo tecnológico y el 44,16% a investigación aplicada. Estas cantidades incluyen tanto la financiación pública como la privada, aunque la investigación básica es mayoritariamente financiada por las Administraciones Públicas.



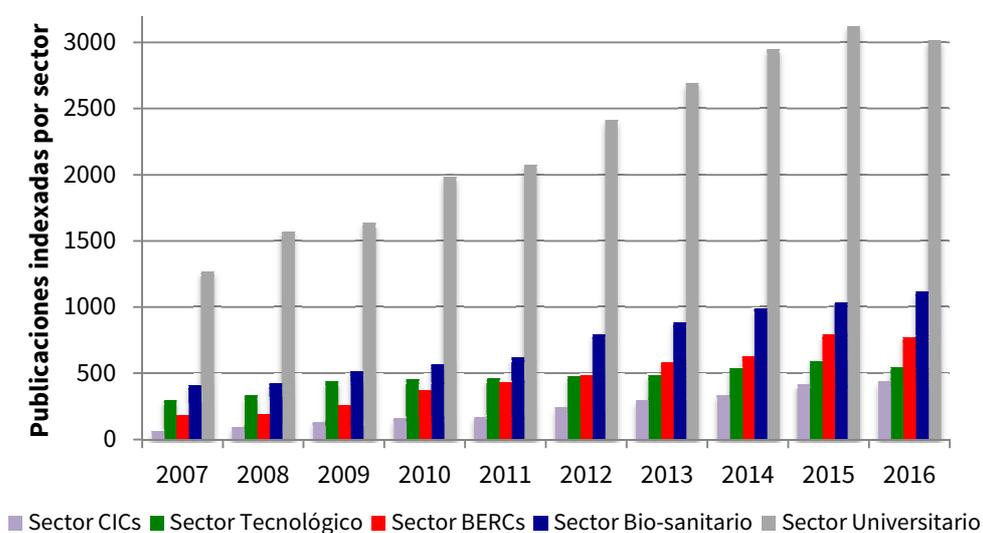
Si nos centramos en los resultados de investigación, tal y como se mencionaba anteriormente Euskadi ha pasado de publicar anualmente 2.100 documentos en el año 2007, a 5.212 documentos en el año 2016, llegando a la quinta posición entre las CC.AA. en producción absoluta; sin embargo, se sitúa en 7ª posición en publicaciones per cápita.



Por otro lado, la calidad de las publicaciones ha aumentado considerablemente: el porcentaje de la producción científica publicada en revistas del primer cuartil ha aumentado de manera sostenida durante la última década en Euskadi, pasando de publicar el 42,6% de la producción científica en revistas del primer cuartil al 51,62%.



Respecto a la producción por sectores, las universidades suponen cerca del 57% de la producción científica global de Euskadi - impulsadas por la UPV/EHU con una aportación de 2.741 publicaciones indexadas -, seguidos por el sector sanitario y los centros tecnológicos. A lo largo de los últimos años han aparecido nuevos agentes (BERCs y CICs) con un peso creciente en el sistema vasco de ciencia. Varios centros BERC y CIC de reciente creación han superado la barrera de 100 publicaciones científicas indexadas por año, y son los que reciben un mayor número de citas por documento.





## 5. SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se analizan los principales resultados obtenidos por Ikerbasque durante la ejecución de su Plan Estratégico 2014-2017, con el fin de conocer la situación actual de la entidad, así como los aspectos a desarrollar y potenciar en las siguientes fases. 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 permitirá elaborar un análisis de las necesidades futuras que deberán orientar la estrategia de futuro.

El Patronato de Ikerbasque aprobó en diciembre de 2013 su estrategia para los años 2014-2017. El Plan analizaba la situación de la ciencia en Euskadi y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del sistema vasco de ciencia, se destacaba que Euskadi contaba con margen para mejorar su posición cuantitativa y cualitativamente.

Gracias a la mejora en la productividad (publicaciones/1.000 habitantes), Euskadi ha mejorado posiciones desde 2004 en la clasificación de Comunidades Autónomas, pero el punto de partida era inferior a la realidad económica y el potencial científico de Euskadi.

El Plan Estratégico 2017 planteaba los siguientes **7 retos en el horizonte 2017**, en los que Ikerbasque debía jugar un papel facilitador, ayudando a las diferentes organizaciones a conseguir sus objetivos:

1. Euskadi alcanza **7.000 publicaciones** científicas
2. Mejorar la **productividad** del sistema vasco de ciencia, ascendiendo **tres posiciones** en el ranking estatal
3. Mejora el **impacto** de las publicaciones científicas de Euskadi
4. Ikerbasque contrata a **140 nuevos investigadores**
5. Los investigadores Ikerbasque publican más de **1.000** artículos en 2017 y alcanzan un índice H superior a **65**
6. Ikerbasque consigue un retorno de **90 millones de euros** en el periodo 2014-2017
7. Los BERC publican **1.000 artículos**, el 15% del total de Euskadi

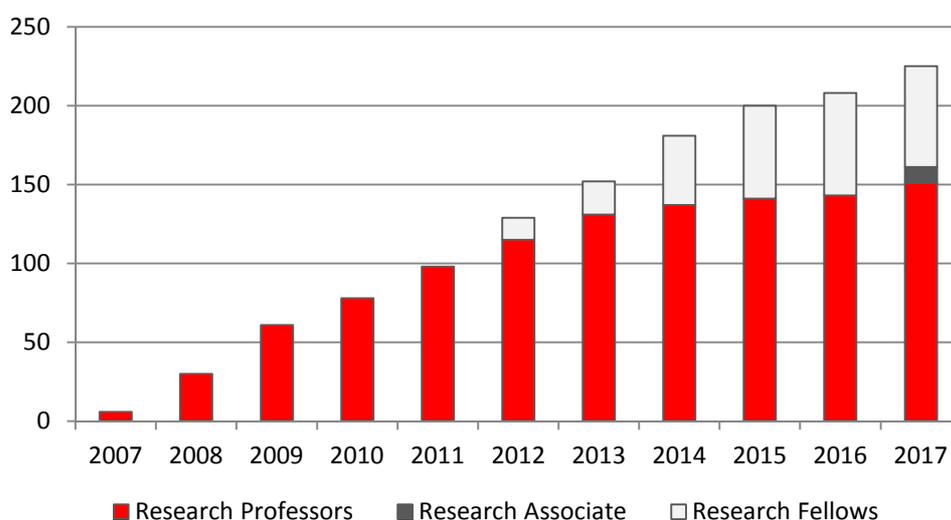
Durante este periodo, se han alcanzado cinco de los siete objetivos estratégicos, mientras que el objetivo relativo a publicaciones científicas ha sido revisado debido a cambios en las tendencias internacionales.

El último Plan Estratégico (2014-2017) se articulaba en torno a tres grandes ámbitos, con unos objetivos asociados.

**Talento:** Desde su nacimiento en 2007, Ikerbasque ha apostado por el talento investigador como el principal instrumento para mejorar las capacidades del sistema de ciencia, mediante la atracción, repatriación y consolidación de investigadores.

TALENTO				
Indicadores relevantes	2014	2015	2016	2017*
Nº de RP contratados indefinidamente (acumulado)	146	155	164	172
Índice de Satisfacción de Research Professors	7,9	8,1	8,6	8
Nº de RF contratados (acumulado)	44	62	70	85
Índice de Satisfacción de Research Fellows	8,3	7,4	7,8	8
% de mujeres en el personal investigador incorporado en el año	27%	20%	55%	35%

La comunidad investigadora Ikerbasque está compuesta a finales de 2017 por más de 200 personas, divididas en las categorías Research Professor, Research Associate y Research Fellow.



**Dinamización del Sistema Vasco de Ciencia:** Ikerbasque puede aportar a los diferentes agentes, además del talento ya mencionado, valor añadido en aquellos ámbitos que requieran escala.

<b>DINAMIZACIÓN DEL SISTEMA VASCO DE CIENCIA</b>				
<b>Indicadores relevantes</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017*</b>
Número total anual de publicaciones indexadas CAPV	5.220	5.450	5.376	5.650
Número total anual de publicaciones indexadas CAPV en CCSS y Hum	555	620	672	715
Número total anual de publicaciones Ikerbasque Scopus	782	843	970*	1000
Índice H de Ikerbasque	47	69	78	80
Media de artículos y proceedings indexados por investigador Ikerbasque	5,88	5,9	5,74	5,5
Media de fondos atraídos por investigador Ikerbasque (m€)	145	160	138	140
% de publicaciones BERC sobre el total de la CAPV	13%	16%	17%	15%
Nuevas ERCs logradas en el año	2	5	2	3

**Gestión Excelente:** el mantenimiento de unas herramientas de gestión eficientes y dinámicas es clave para la consecución del resto de objetivos estratégicos de la organización.

<b>GESTIÓN EXCELENTE</b>				
<b>Indicadores relevantes</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017*</b>
Puntuación según el modelo de gestión avanzada	475	490	500	510
Índice de Satisfacción de los Grupos de Acogida	8	7,7	8,4	8
Número de innovaciones (clasificación A)	14	13	10	12
Índice de Satisfacción del Personal	8,8	8,8	9,2	8,5
% de financiación distinta al GV	20%	14%	5%	10%

\* Los datos relativos a 2017 son estimaciones en el momento de realización del presente plan estratégico.

## 5.1. Diagnóstico interno y externo

A lo largo del proceso de reflexión estratégica, Ikerbasque ha utilizado las diferentes herramientas de seguimiento de la organización (indicadores de rendimiento, encuestas de satisfacción, entrevistas personales, sesiones participativas) para realizar sendos análisis interno y externo, que han dado como resultado el siguiente DAFO:

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Recursos económicos limitados	Papel transversal en el Sistema Vasco de Ciencia
Moderación del crecimiento	Equipo de gestión ágil, cohesionado y eficaz
Finalización de los proyectos COFUND	Orgullo de pertenencia de los investigadores Ikerbasque
Menor atractivo de las convocatorias por la cofinanciación	Apoyo institucional y económico del Gobierno Vasco
Dificultad para implementar esquemas de corresponsabilidad presupuestaria con instituciones de derecho público	Scientific Advisory Board de prestigio reconocido y con amplia experiencia
Comunidad investigadora Ikerbasque con pocas mujeres	Comunidad investigadora Ikerbasque con un tamaño relevante y gran capacidad
Equipo de gestión reducido	Relaciones fluidas con las alianzas clave
Falta de conocimiento de la opinión pública	Marca de prestigio en el ámbito científico estatal
Poco conocimiento por parte de la comunidad científica internacional	Resultados científicos excelentes
	Herramientas de comunicación eficaces con los grupos de interés
	Experiencia en los procesos de atracción de talento
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Complejidad de la consolidación de la carrera científica	Nuevas posibilidades en alianzas clave
Saturación de personal senior en las instituciones	Mejora del ciclo económico
Gestión de relaciones con aliados clave	Discurso respecto a la ciencia en sociedad
Iniciativas similares en otros lugares	Posibilidad de ajustar convocatorias específicas con centros
Incremento en las limitaciones legales públicas	Seguir afinando el proceso de evaluación
Tendencias de crecimiento moderado en la inversión pública en la I+D	
Ausencia de apoyo estatal	

## 5.2. Grupos de interés

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.

Ikerbasque ha identificado una serie de grupos de interés clave con los cuales se interrelaciona nuestra actividad. A continuación se muestra el análisis de cada uno de estos grupos de interés:

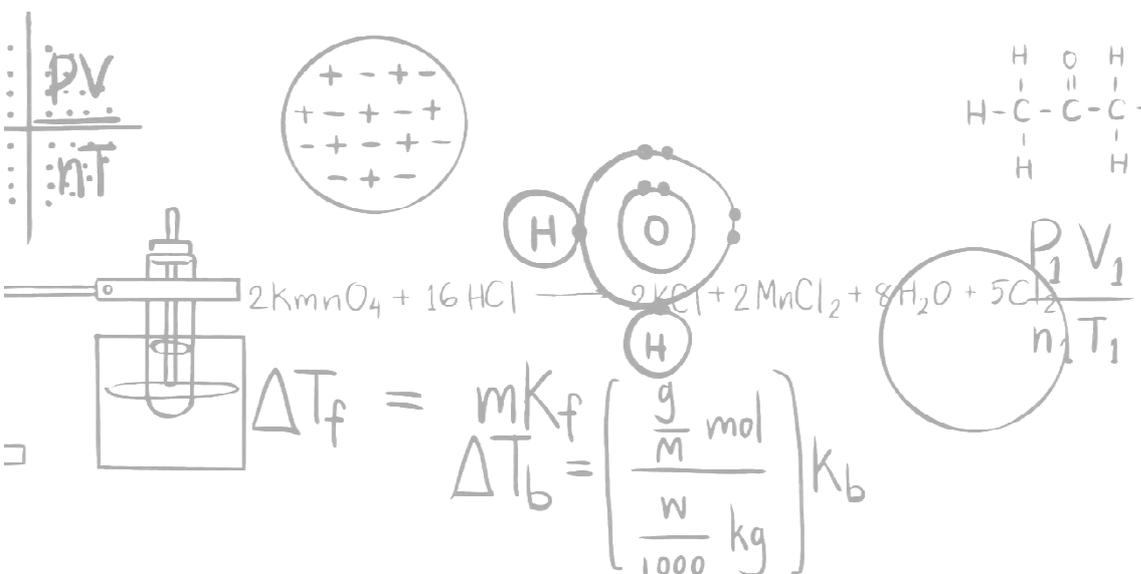
GRUPOS DE INTERÉS		NECESIDADES, REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS	FUENTES DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO	
SISTEMA VASCO DE CIENCIA	UD, MU, CICs, Centros biosanitarios, CCTT	Direcciones Administrativas	Incrementar el personal investigador y el prestigio de sus centros mediante la incorporación de científicos Ikerbasque. Que la integración de estos investigadores sea adecuada.	Encuestas de opinión sobre Ikerbasque. Entrevistas individuales. Reuniones de contraste.
		Direcciones Científicas	Ayudarles a identificar científicos interesantes, atraerlos, para incrementar la excelencia científica de su centro sin distorsionar el desarrollo de la carrera investigadora. Ofrecer soluciones para problemas de escala. Servir de interlocutor con el resto de agentes.	Encuestas de opinión sobre Ikerbasque. Entrevistas individuales. Reuniones periódicas de contraste
		Investigadores del Sistema	Idea clara de la oferta de Ikerbasque y en qué puede ayudarles.	Entrevistas con investigadores locales. Encuesta al SVC. Canales en redes sociales.

<b>BERCS</b>	Direcciones Administrativas	Incrementar el personal investigador y el prestigio de sus centros mediante la incorporación de científicos Ikerbasque. Que la integración de estos investigadores sea adecuada. Apoyo en cuestiones de escala.	Encuestas de opinión sobre Ikerbasque. Entrevistas individuales. Reuniones de contraste.
	Direcciones Científicas	Ayudarles a identificar científicos interesantes, atraerlos, para incrementar la excelencia científica de su centro sin distorsionar el desarrollo de la carrera investigadora. Ofrecer soluciones para problemas de escala. Servir de interlocutor con el resto de agentes. Colaboración en cuestiones estratégicas.	Encuestas de opinión sobre Ikerbasque. Entrevistas individuales. Reuniones periódicas de contraste
	Investigadores del Sistema	Idea clara de la oferta de Ikerbasque y en qué puede ayudarles.	Entrevistas con investigadores locales. Encuesta al SVC. Canales en redes sociales.
<b>UPV/EHU</b>	Equipo rectoral	Incrementar el personal investigador y el prestigio mediante la incorporación de científicos Ikerbasque sin distorsionar el desarrollo de la carrera investigadora. Que la integración de estos investigadores sea adecuada.	Entrevistas individuales. Reuniones de contraste. Encuestas de opinión sobre Ikerbasque.
	PAS	Mejorar el prestigio internacional de la UPV/EHU. No complicar sus tareas de gestión	Encuesta al SVC.
	PDI	Facilidades para desarrollar su propia carrera investigadora. Que los investigadores Ikerbasque no supongan complicaciones en su gestión ni merma de recursos.	Entrevistas con investigadores locales. Encuesta al SVC. Reuniones en las Facultades.

<b>PERSONAS</b>	<b>IKERBASQUE</b>	Staff	Oportunidad de desarrollar la carrera profesional, en un entorno acorde con su proyecto vital. Todo ello con una remuneración justa dentro de los parámetros del mercado.	Encuesta de satisfacción de personas. Entrevistas personales. 360. Encuesta liderazgo.	
		Research Fellow	Posibilidad de desarrollar su carrera científica en un ambiente profesional y personal adecuado. Proceso de consolidación con criterios de evaluación claros. Relación fluida entre el centro de destino e Ikerbasque.	Encuestas de satisfacción Gorbea. Encuentros Workshop con Investigadores Ikerbasque. Entrevistas personales. Conversaciones telefónicas y email. SQR.	
		Research Associate / Research Professor	Posibilidad de desarrollar su carrera científica en un ambiente profesional y personal adecuado. Relación fluida entre el centro de destino e Ikerbasque. Mantenimiento de unas condiciones competitivas.		
<b>COLABORADORES EXTERNOS</b>	<b>Colaboradores externos</b>	Proveedores contratados	Empresa que les ofrezca rentabilidad, fidelidad y una buena comunicación	Comunicaciones y entrevistas individuales.	
		Comités Evaluadores	Comunicación clara y planificación adecuada que les permita entender y asimilar los objetivos de su trabajo.	Encuestas de satisfacción de los evaluadores. Conversaciones individuales.	
<b>INVESTIGADORES CANDIDATOS</b>	<b>Candidatas/os elegibles</b>	Candidata s/os no elegibles	Información clara sobre los criterios de selección de nuestras convocatorias.	Encuesta de satisfacción K2. Entrevistas personales con investigadores. Encuesta al SVC	
		Candidatas/os elegibles	Ya en el sistema	Información concreta, procedimientos claros y ágiles, una oferta económico-técnica adecuada, seguridad, no incertidumbre.	Encuesta K2. SQR. Encuesta al SVC.
			Fuera del sistema	Información concreta, procedimientos claros y ágiles, una oferta económico-técnica adecuada, seguridad, no incertidumbre. Facilidades para la incorporación	Encuesta K2. SQR. Webinarios convocatorias. NCP FECYT

PATRONATO	<b>Patronato</b>	Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocales	Evaluación de indicadores de resultados y seguimiento económico-financiero, imagen y proyección de la Fundación	Entrevistas personales con las/os miembros del Patronato. Reuniones del Patronato.
<b>COMPETENCIA</b>	<b>Estatal</b>	ICREA, ARAID, FICYT, GAIN, CSIC, Universidades, Centros de investigación	Que Ikerbasque mejore la capacidad científica del Estado sin distorsionar el desarrollo de la carrera investigadora	Seguimiento webs, convocatorias e información pública. Entrevistas personales. Reuniones Euraxess. Balances de las organizaciones. Herramienta RADAR. Ikerboost.
	<b>Internacional</b>	Universidades, Agencias de Investigación, Centros	Que Ikerbasque mejore la capacidad científica de Europa sin distorsionar el desarrollo de la carrera investigadora	Bechmarking de iniciativas internacionales. Newsletter informativos. Informes anuales corporativos. Herramienta RADAR. Ikerboost
<b>ORGANISMOS FACILITADORES</b>	<b>Medios de comunicación</b>	Medios	Ofrecer información comprensible, atractiva y completa sobre las actividades de Ikerbasque. Dar una respuesta rápida y satisfactoria a sus consultas.	Entrevista a la Sociedad, conversaciones individuales. Ruedas de prensa.
	<b>Administraciones Públicas</b>	Gobierno Vasco	Que Ikerbasque sea un aliado del Gobierno Vasco en el despliegue de su política científica y un apoyo en sus labores.	Recoger opinión GV sobre Ikerbasque. Seguimiento presupuestos del País Vasco.
		MINECO	Que se coordine la labor de Ikerbasque con la del MINECO.	Recoger información de iniciativas del MINECO. Reuniones de coordinación.

	<b>Comisión Europea</b>	DG Research	Que la labor de Ikerbasque esté alineada con la estrategia de la UE y los programas comprometidos se cumplan.	Reuniones de contraste. Valoraciones de proyectos cofinanciados. Seguimiento HRS4R.
		ERC	Que Ikerbasque mejore la capacidad científica de Europa sin distorsionar el desarrollo de la carrera investigadora	Indicadores de éxito en convocatorias ERC. Ikerboost
<b>SOCIEDAD</b>	<b>Sociedad en General</b>	Sociedad	Mejora de la capacidad científica de Euskadi y uso adecuado de los Fondos Públicos	Encuesta de satisfacción de la sociedad. Reuniones individuales, Foros. Grupos focales.



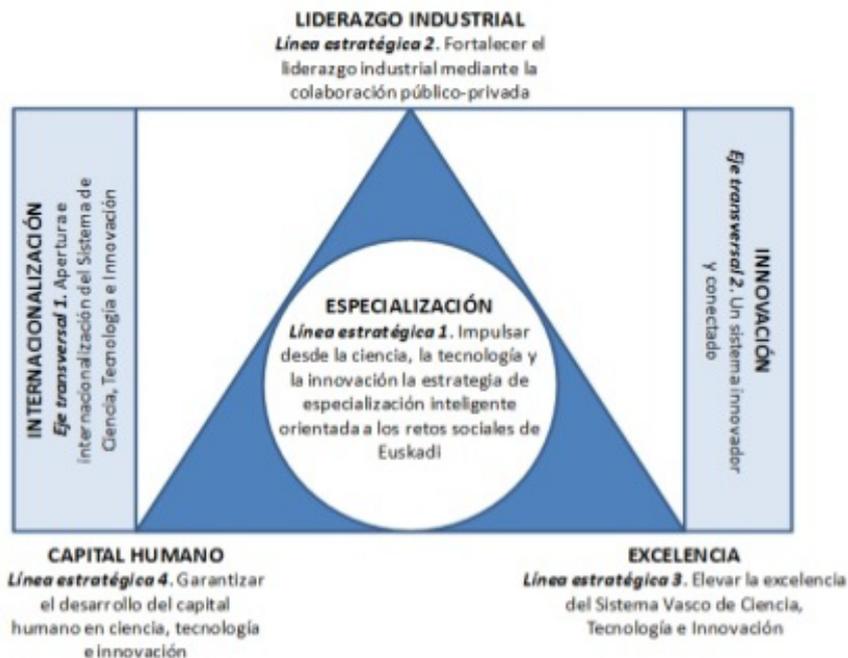
### 5.3. Necesidades futuras

El Plan de Ciencia Tecnología e Innovación 2020 se marca como misión

*"Mejorar el bienestar, el crecimiento económico sostenible y el empleo de la sociedad vasca mediante una política de investigación e innovación basada en la especialización inteligente y la mejora de la eficiencia del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación"*

Este plan funciona a su vez como *Research and Innovation Smart Specialisation Strategy* o *'Estrategia de investigación e innovación para la especialización inteligente'* (RIS3, por sus siglas en inglés). La aplicación de la metodología RIS3 se traduce en un PCTI que tiene en cuenta las capacidades científico-tecnológicas de Euskadi, los sectores y actividades estratégicos, y su orientación a los mercados locales e internacionales.

Como resultado del proceso participativo de elaboración de esta estrategia, el PCTI Euskadi 2020 plantea una política de investigación e innovación basada en la especialización inteligente y la mejora de la eficiencia del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, a través de cuatro líneas estratégicas y dos ejes transversales:



La misión y las capacidades actuales de Ikerbasque permiten que la organización sea un agente clave en el desarrollo de la Línea estratégica 3 (Excelencia) y el Eje transversal 1 (Internacionalización).

### **ELEVAR LA EXCELENCIA DEL SISTEMA VASCO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

Euskadi cuenta con infraestructuras y una red de agentes en ciencia y tecnología muy desarrollada, cuyos resultados determinan el nivel de excelencia del conjunto del Sistema que se pretende elevar mediante el establecimiento de los indicadores adecuados. Esta mejora permitirá facilitar la transferencia de conocimiento a las empresas y la consecuente reducción de la dependencia de la financiación pública. Una de las líneas de actuación prioritarias es "incrementar la producción científica de Euskadi": se trata principalmente de mejorar la eficiencia de la actividad de investigación fundamental aumentando la producción científica tanto en términos cuantitativos, como cualitativos, para mejorar su posición comparativa frente a otras regiones.

### **APERTURA E INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

La internacionalización del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación es necesaria para favorecer la captación y generación de nuevo conocimiento, identificar tendencias que favorezcan desarrollos tecnológicos y oportunidades de negocio, así como posicionar al propio Sistema en el ámbito internacional. Se trata de participar en redes internacionales, atraer capital inversor extranjero y aprovechar los diferentes programas existentes, tanto en Europa como en otros países, para impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación.

El impulso de la participación vasca en Horizonte 2020, supone una oportunidad para captar y generar nuevo conocimiento científico-tecnológico y facilitar que las empresas aumenten su intensidad tecnológica para mejorar su competitividad. Además, también permitirá desarrollar una investigación dirigida a reforzar la estrategia de especialización inteligente, apostando por participar en los ámbitos europeos más vinculados a las prioridades establecidas.



## 6. RETOS 2021



Proyectando las tendencias actuales y manteniendo la apuesta por la investigación científica, Euskadi puede plantearse los siguientes **12 retos** en el horizonte 2021:

1. Euskadi alcanza **7.000 publicaciones** científicas.
2. Euskadi sigue aumentando su peso en la producción científica estatal hasta llegar al **7,25%** del total.
3. Mejorar la **productividad** del sistema vasco de ciencia, ascendiendo **hasta el 5º** puesto en el ranking estatal.
4. Mejora el **impacto normalizado** de las publicaciones científicas de Euskadi, ascendiendo **hasta el 2º** puesto en el ranking estatal.
5. El 25% de las publicaciones de Euskadi se hace en revistas del **máximo impacto** (1D).
6. Las Ciencias Sociales y Humanidades continúan aumentando su producción y superan las **1.200 publicaciones** científicas anuales.
7. La investigación científica en Euskadi **converge** hacia los ámbitos definidos en la estrategia RIS3.
8. Los BERC publican **1.200 artículos científicos**, el 17% del total de Euskadi.
9. Ikerbasque contrata a **120 nuevas/os investigadoras/es** en el periodo 2018-2021.
10. El **40%** de las incorporaciones de personal investigador en Ikerbasque en 2021 **son mujeres**.
11. Los investigadores Ikerbasque publican más de **1.250** artículos anuales y aumenta el número de publicaciones de alto impacto.
12. Ikerbasque consigue un retorno de **80 millones de euros** en el periodo 2018-2021.



7. PLAN DE ACCIÓN  
2018-2021

## 7.1. Misión, Visión y Valores

### **MISIÓN**

Ikerbasque es la organización impulsada por el Gobierno Vasco para fortalecer la ciencia en Euskadi mediante programas de incorporación y consolidación de investigadoras/es y la dinamización de la investigación, en cooperación con los centros de investigación y las universidades, y comprometidos con la excelencia.

### **VISIÓN**

En 2021 Ikerbasque aspira a ser:

- un nodo dinamizador del sistema de ciencia en Euskadi
- gracias a su capacidad contrastada para incorporar y consolidar talento científico, conformando una comunidad científica Ikerbasque dinámica y productiva
- en estrecha colaboración con las universidades e instituciones científicas,
- reconocida por la sociedad, la administración y su patronato por su contribución a la mejora de la Ciencia de Euskadi, su modelo de gestión, transparencia y su sostenibilidad;
- y donde las personas que la componen pueden desarrollarse totalmente.

<b>VALORES</b>	
<b>Eficiencia</b>	Estamos comprometidos en superar los resultados que nos hemos marcado, utilizando para ello los recursos que tenemos a nuestra disposición, de manera óptima.
<b>Rendición de cuentas</b>	La sociedad debe poder acceder de un modo transparente al despliegue de nuestra estrategia y los resultados obtenidos.
<b>Cooperación</b>	Somos una organización extendida, que coopera estrechamente con sus grupos de interés y trabaja en equipo
<b>Compromiso</b>	Dedicamos de manera proactiva y con ilusión, toda la capacidad de trabajo de la organización al cumplimiento de nuestros objetivos.
<b>Equidad</b>	Valoramos el mérito y capacidad de cada persona, y trabajamos para garantizar la igualdad de oportunidades y de condiciones en todas las actividades de la organización.
<b>Respeto</b>	Tratamos con consideración y atención a las personas e instituciones con las que interactuamos

## 7.2. Factores Críticos de Éxito

La estrategia de Ikerbasque para el periodo 2018-2021 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.

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	
<b>Apoyo institucional</b>	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. 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 la Administración Pública y las universidades y centros de investigación en la implantación de las políticas de Ikerbasque.
<b>Solvencia</b>	Capacidad para desplegar la estrategia y cumplir los compromisos adquiridos. 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.
<b>Prestigio</b>	Reputación caracterizada por la excelencia, que permita crear un vínculo de confianza con los diversos grupos de interés, especialmente la comunidad científica y la sociedad vasca.
<b>Interés</b>	Atractivo de los programas desarrollados por Ikerbasque y encaje con las necesidades de las instituciones científicas de Euskadi.

### 7.3. Encaje general de la estrategia

El objetivo principal de Ikerbasque es el fortalecimiento del Sistema de Ciencia en Euskadi. Para la consecución de este objetivo, se han marcado seis objetivos estratégicos **en tres grandes ámbitos de actuación:**

- **Talento:** Desde su nacimiento en 2007, Ikerbasque ha apostado por el talento investigador como el principal instrumento para mejorar las capacidades del sistema de ciencia, mediante la atracción, repatriación y consolidación de investigadores.
- **Gestión Excelente:** el mantenimiento de unas herramientas de gestión eficientes y dinámicas es clave para la consecución del resto de objetivos estratégicos de la organización.
- **Apoyo al Sistema Vasco de Ciencia:** por su ubicación central dentro del Sistema Vasco de Ciencia, Ikerbasque puede aportar a los diferentes agentes, además del talento ya mencionado, valor añadido en ámbitos que requieran escala.

TALENTO	
<b>IK.1</b>	Reforzar el Sistema Vasco de Ciencia mediante la incorporación de personal investigador senior
<b>IK.2</b>	Completar la carrera científica de investigadoras/es consolidados
<b>IK.3</b>	Promover una cantera de futuras/os líderes científicas/os para el Sistema Vasco de Ciencia
<b>IK.4</b>	Fomentar una comunidad científica Ikerbasque conectada y productiva
GESTIÓN EXCELENTE	
<b>IK.5</b>	Impulsar la gestión excelente, abierta y comprometida
APOYO AL SVC	
<b>IK.6</b>	Apoyar al Sistema Vasco de Ciencia en la consecución de sus objetivos

## 7.4. Objetivos Estratégicos

### IK 1 – Reforzar el Sistema Vasco de Ciencia mediante la incorporación de personal investigador senior

El programa Research Professor de Ikerbasque ha sido el eje fundamental de trabajo de Ikerbasque desde su puesta en marcha. Actualmente participan en más del 10% del total de la producción científica de Euskadi.

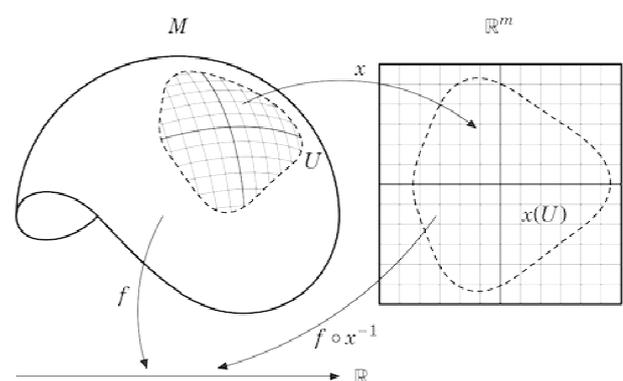
Además, las/os Ikerbasque Research Professor han supuesto una importante fuente de atracción de recursos externos, que revierten directamente en mejorar las capacidades del sistema mediante la contratación de personal investigador y la mejora de infraestructuras científicas.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
<b>IK 1 – Reforzar el Sistema Vasco de Ciencia mediante la incorporación de personal investigador senior</b>	Incorporar personal científico del máximo nivel a las instituciones científicas de Euskadi mediante el programa Research Professor.
	Lanzar convocatorias específicas de incorporación de perfiles senior necesarios en el Sistema Vasco de Ciencia.
	Incorporar personal científico del máximo nivel a las instituciones científicas de Euskadi mediante la captación de investigadoras/es con financiación competitiva internacional del máximo nivel como ERC.
	Identificar áreas estratégicas para la dinamización del sistema vasco de ciencia mediante la incorporación de científicas/os.
	Desarrollar un plan de carrera competitivo para investigadoras/es Ikerbasque consolidados.

## IK 2 – Completar la carrera científica de investigadoras/es consolidados

La continuidad de la carrera investigadora es clave para consolidar a Euskadi como polo de atracción de talento, por lo que en 2016 el Gobierno Vasco e Ikerbasque lanzaron el programa Research Associate para garantizar una carrera científica integral que diera continuidad al programa Research Fellow para jóvenes investigadores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
IK 2 – Completar la carrera científica de investigadoras/es consolidados	Consolidar la carrera investigadora de los Ikerbasque Research Fellow mediante el programa Research Associate.
	Ofrecer la consolidación de la carrera investigadora de los investigadores Ramón y Cajal y Miguel Servet del SVC a través del programa Research Associate.
	Incorporar personal científico prometedor a las instituciones científicas de Euskadi mediante captación de investigadoras/es con financiación competitiva internacional relevante como ERC.
	Desplegar los instrumentos de captación y gestión del talento del programa Research Associate.



### IK 3 – Promover una cantera de futuras/os líderes científicas/os para el Sistema Vasco de Ciencia

En 2012, Ikerbasque lanzó por primera vez la convocatoria Research Fellow, una iniciativa específicamente diseñada para atraer y mantener en el País Vasco a jóvenes investigadoras/es, con objeto de crear una “cantera” de científicas/os. El objetivo es que la contratación de científicas/os senior se complemente con otro perfil de personas, que puedan dar continuidad a la investigación vasca a más largo plazo.

Teniendo en cuenta los buenos resultados de las convocatorias así como la acogida por parte de los diferentes centros de investigación y universidades del sistema, se refuerza la apuesta por este programa.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
<b>IK 3 – Promover una cantera de futuras/os líderes científicas/os para el Sistema Vasco de Ciencia</b>	Incorporar futuras/os líderes científicas/os a las instituciones científicas de Euskadi mediante el programa Research Fellow.
	Promover el retorno del talento científico junior formado en Euskadi – Basque Fellows.
	Generar un entorno adecuado para el desarrollo científico de las/os jóvenes investigadoras/es.

## IK4 - Fomentar una comunidad científica Ikerbasque conectada y productiva

Los diversos programas de atracción de talento investigador desarrollados por Ikerbasque desde su puesta en marcha en 2007 han creado una comunidad investigadora compuesta en la actualidad por más de 220 científicas/os repartidos en 21 centros de investigación y universidades del Sistema Vasco de Ciencia.

Esta comunidad tiene un gran potencial dinamizador y unas necesidades específicas a las que Ikerbasque debe dar respuesta.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
<b>IK4 - Fomentar una comunidad científica Ikerbasque conectada y productiva</b>	Colaborar en la integración plena del personal investigador en las instituciones científicas de Euskadi.
	Ofrecer apoyo y asistencia a investigadoras/es Ikerbasque.
	Reforzar los mecanismos del Plan Trienal de Desarrollo de Carrera.
	Incentivar la difusión de los resultados de investigación para conseguir un mayor reconocimiento social de la ciencia.
	Completar el despliegue de una política europea OTM-R para el personal investigador.
	Promover la creación de instrumentos para mejorar la productividad de la comunidad Ikerbasque.

## IK 5 – Impulsar la gestión excelente, abierta y comprometida

El mantenimiento de unas herramientas de gestión eficientes y dinámicas es clave para la consecución del resto de objetivos estratégicos de la organización. Ikerbasque consiguió en 2011 la Q de plata y renovó en 2015 este galardón que acredita la excelencia en la gestión, y se propone mantener ese modelo de gestión durante los próximos años.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
<b>IK 5 – Impulsar la gestión excelente, abierta y comprometida</b>	Impulsar la mejora continua y la innovación en Ikerbasque.
	Asegurar los recursos económicos necesarios para impulsar las políticas de Ikerbasque y realizar una gestión económica eficiente.
	Potenciar herramientas de participación y rendición de cuentas para fortalecer la relación con los grupos de interés.
	Promover la igualdad de oportunidades en la organización a través de la implementación de un Plan de Igualdad.
	Desarrollar equilibradamente las diferentes áreas del conocimiento en las acciones de Ikerbasque, impulsando los ámbitos menos representados.
	Promover el desarrollo de acciones socialmente responsables.

## IK 6 – Apoyar al Sistema Vasco de Ciencia en la consecución de sus objetivos

Por su ubicación central dentro del Sistema Vasco de Ciencia, Ikerbasque puede participar en iniciativas que permitan mejorar el rendimiento global del sistema, como la atracción de recursos externos al sistema.

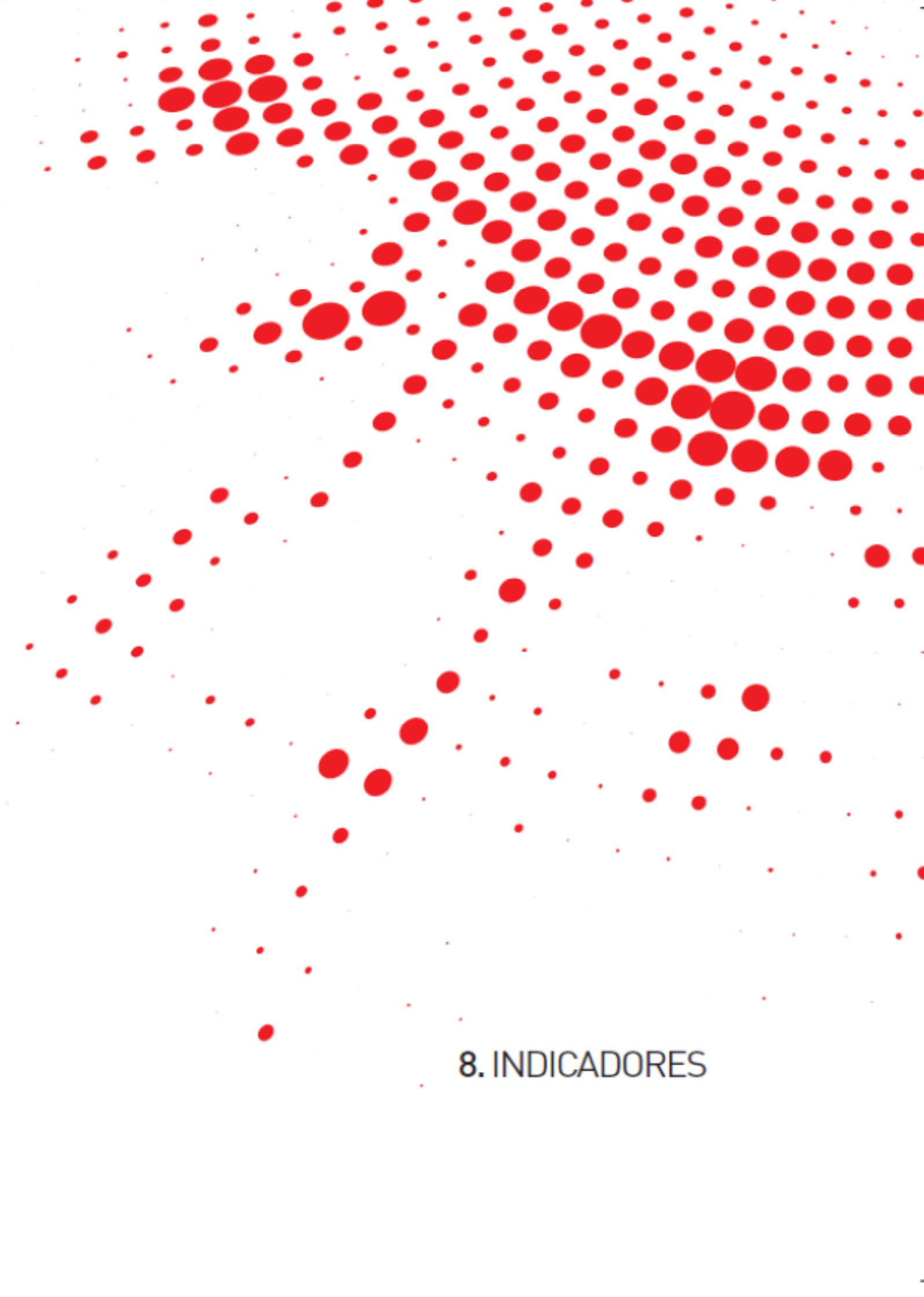
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
<b>IK 6 – Apoyar al Sistema Vasco de Ciencia en la consecución de sus objetivos</b>	Monitorización y seguimiento de la actividad científica en Euskadi.
	Actualización y gestión del portal web science.eus con las capacidades de alto nivel de la red científico-tecnológica de Euskadi.
	Impulso de BIHAR: infraestructura de apoyo para el desarrollo de espacios de investigación.
	Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia a través del apoyo en la gestión de la red BERC.
	Potenciar el apoyo a la comunidad investigadora de Euskadi a través del Euraxess Service Center.
	Ofrecer herramientas divulgativas sobre financiación competitiva.
	Proporcionar infraestructuras de telecomunicaciones y servicios TIC a los agentes de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología mediante la red i2Basque.
	Proyección internacional del Sistema Vasco de Ciencia.
	Apoyo en iniciativas transversales para la creación de herramientas facilitadoras.

## 7.5. Mapa de Procesos

Ikerbasque adoptó desde sus inicios un modelo de gestión por procesos, basado inicialmente en EFQM y más recientemente en el Modelo de Gestión Avanzada (MGA), 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 2018-2021 se despliegan a los procesos que soportan los aspectos estratégicos, clave y soporte. Estos procesos son:

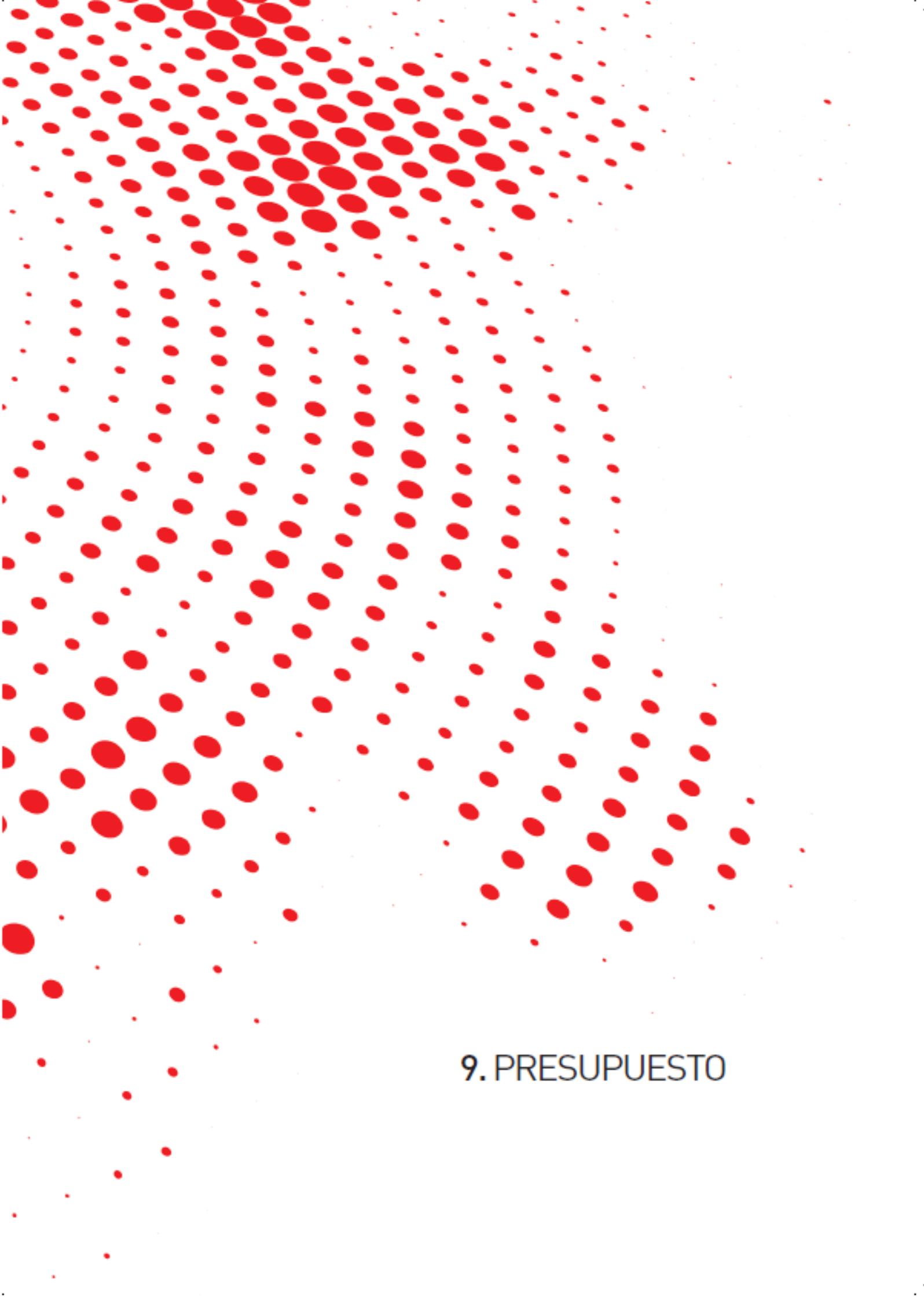




## 8. INDICADORES

A continuación se recogen los principales indicadores del Cuadro de Mando Integral para el periodo 2018-2021:

<b>IKERBASQUE</b> <b>Cuadro de Mando Integral 2018-2021</b>							
Objetivos estratégicos	Indicadores Clave	2017	2018	2019	2020	2021	
		Obj	Obj	Obj	Obj	Obj	
<b>1</b>	<b>Reforzar el Sistema Vasco de Ciencia mediante la incorporación de científicas/os senior</b>	1 Nº de RP incorporados en el año	10	10	10	10	10
	2 Nº de RP incorporados (acumulado)	150	160	170	180	190	
<b>2</b>	<b>Completar la carrera investigadora de investigadoras/es consolidados</b>	3 Nº de RA incorporados en el año	10	10	10	10	
	4 Nº de RA incorporados (acumulado)	10	20	30	40	50	
<b>3</b>	<b>Promover una cantera de futuras/os líderes de investigación para el Sistema Vasco de Ciencia</b>	5 Nº de RF incorporados en el año	15	20	20	20	
	6 Nº de RF incorporados (acumulado)	75	85	90	95	100	
<b>4</b>	<b>Fomentar una comunidad científica Ikerbasque conectada y productiva</b>	7 Número total anual de publicaciones Ikerbasque Scopus	1000	1055	1120	1185	1250
		8 Número total anual de publicaciones Ikerbasque alineadas con RIS3	500	528	560	593	625
		9 Incremento anual de publicaciones Ikerbasque Scopus	10%	6%	6%	6%	6%
		10 Índice H de Ikerbasque	80	85	90	95	100
		11 Total de fondos atraídos por investigadores/as Ikerbasque (millones €)	21	22	24	26	28
		12 Media de artículos y proceedings indexados por investigador/a RP	5,5	5,5	5,5	6	6
		13 Media de fondos atraídos por investigador/a RP (€)	140.000	140.000	145.000	145.000	150.000
		14 Investigadores en los grupos liderados por RP	750	850	900	950	1.000
		15 Media de artículos y proceedings indexados por investigador/a RA	-	4,5	4,5	5	5
		16 Media de fondos atraídos por investigador/a RA (€)	-	30.000	30.000	35.000	35.000
		17 Media de artículos y proceedings indexados por investigador/a RF	3	3,5	3,5	4	4
		18 Índice de Satisfacción de RP	8	8	8	8	8
		19 Índice de Satisfacción de RA	8	8	8	8	8
20 Índice de Satisfacción de RF	8	8	8	8	8		
21 Índice de Satisfacción de las entidades que acogen investigadores Ikerbasque	8	8	8	8	8		
<b>5</b>	<b>Impulsar la gestión excelente, abierta y comprometida</b>	22 Puntuación según el modelo de gestión avanzada	500	500	500	500	500
		23 % de mujeres en el personal investigador incorporado en el año	35%	37%	38%	39%	40%
		24 Índice de Satisfacción del Staff	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
		25 % de cobertura de fondos captados en relación a la aportación de GV	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
		26 % de financiación no GV	10%	10%	10%	10%	10%
<b>6</b>	<b>Apoyar al Sistema Vasco de Ciencia en la consecución de sus objetivos</b>	27 Número total anual de publicaciones indexadas Euskadi (año previo)	5.500	5.875	6.250	6.625	7.000
		28 Incremento anual de publicaciones indexadas Euskadi (año previo)	5%	6%	6%	6%	6%
		29 Número total anual de publicaciones indexadas Euskadi en CCSS y Hum (año)	900	1.010	1.090	1.170	1.250
		30 Nº de publicaciones indexadas de los centros BERC (año previo)	1.000	1.050	1.100	1.150	1.200
		31 % de publicaciones BERC sobre el total de la CAPV (año previo)	18%	18%	18%	18%	18%
		32 Nuevas ERCs logradas en el año	3	3	3	3	3



## 9. PRESUPUESTO

El presupuesto de Ikerbasque está fuertemente vinculado al crecimiento de personal investigador proyectado y cuenta actualmente con **tres fuentes** fundamentales de financiación:

- el **Gobierno Vasco**, a través del Departamento de Educación y el Fondo de Innovación,
- la **Unión Europea** a través de la financiación en diversas convocatorias competitivas
- las propias **instituciones científicas del SVC** que cofinancian la incorporación de investigadores Ikerbasque.

Para el desarrollo de las líneas de actuación recogidas en este Plan Estratégico, se estima el siguiente presupuesto de gastos e inversiones para el periodo 2018-2021.

GASTOS / INVERSIONES	2017	2018	2019	2020	2021
Colaboraciones sistema vasco de ciencia	2.600.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000	4.000.000
Personal	12.500.000	13.000.000	13.600.000	14.100.000	14.600.000
Gastos de explotación	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Amortizaciones	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
<b>Subtotal Gastos</b>	<b>16.200.000</b>	<b>16.600.000</b>	<b>17.700.000</b>	<b>18.700.000</b>	<b>19.700.000</b>
Adquisición inmovilizado	250.000	300.000	100.000	50.000	50.000
<b>Subtotal Inversiones</b>	<b>250.000</b>	<b>300.000</b>	<b>100.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>
<b>TOTAL GASTOS / INV</b>	<b>16.450.000</b>	<b>16.900.000</b>	<b>17.800.000</b>	<b>18.750.000</b>	<b>19.750.000</b>



**ikerbasque**  
Basque Foundation for Science

María Díaz de Haro, 3  
48013 Bilbao  
Tel. + 34 944 05 26 60  
info@ikerbasque.net  
[www.ikerbasque.net](http://www.ikerbasque.net)