

# Plan Estratégico

## 2025-2028



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

ZIENTZIA, UNIBERTSITATE ETA  
BERRIKUNTZA SAILA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIA,  
UNIVERSIDADES E INNOVACIÓN

**IKERBASQUE** – Basque Foundation for Science



Este informe está distribuido bajo licencia Creative Commons (Atribución).



Se permite cualquier explotación de la obra, así como la creación de obras derivadas, la distribución de las cuales también está permitida sin ninguna restricción.

La Ciencia es mucho más que una herramienta para comprender el mundo; es un motor de progreso, una fuente inagotable de soluciones y una inspiración para quienes soñamos con un futuro mejor. En este contexto, nuestro Plan Estratégico es más que un documento: es una declaración de propósito, una hoja de ruta que refleja nuestra determinación de abordar los grandes desafíos de la humanidad desde el conocimiento, la innovación y la colaboración.

Es por ello que nuestro compromiso no solo es generar descubrimientos, sino también asegurarnos de que tengan un impacto significativo y positivo en la sociedad.

Este plan busca alinear nuestros esfuerzos con las necesidades de Euskadi y del mundo en su conjunto, fomentando la interdisciplinariedad, la sostenibilidad y la inclusión como pilares fundamentales.

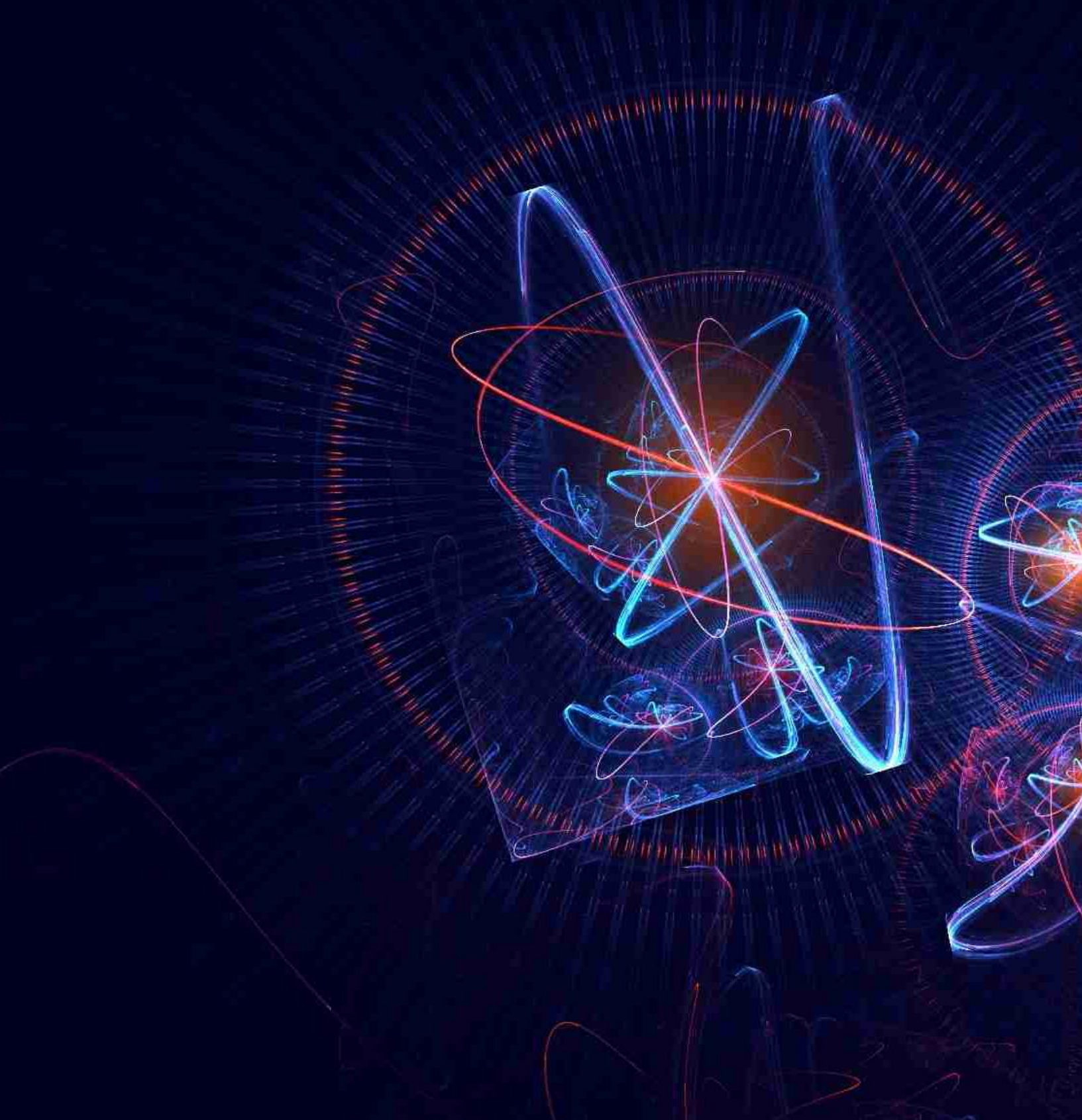
El camino por recorrer es desafiante, pero en Ikerbasque apostamos por transformar ideas en realidades, y realidades en un legado que inspire a futuras generaciones.



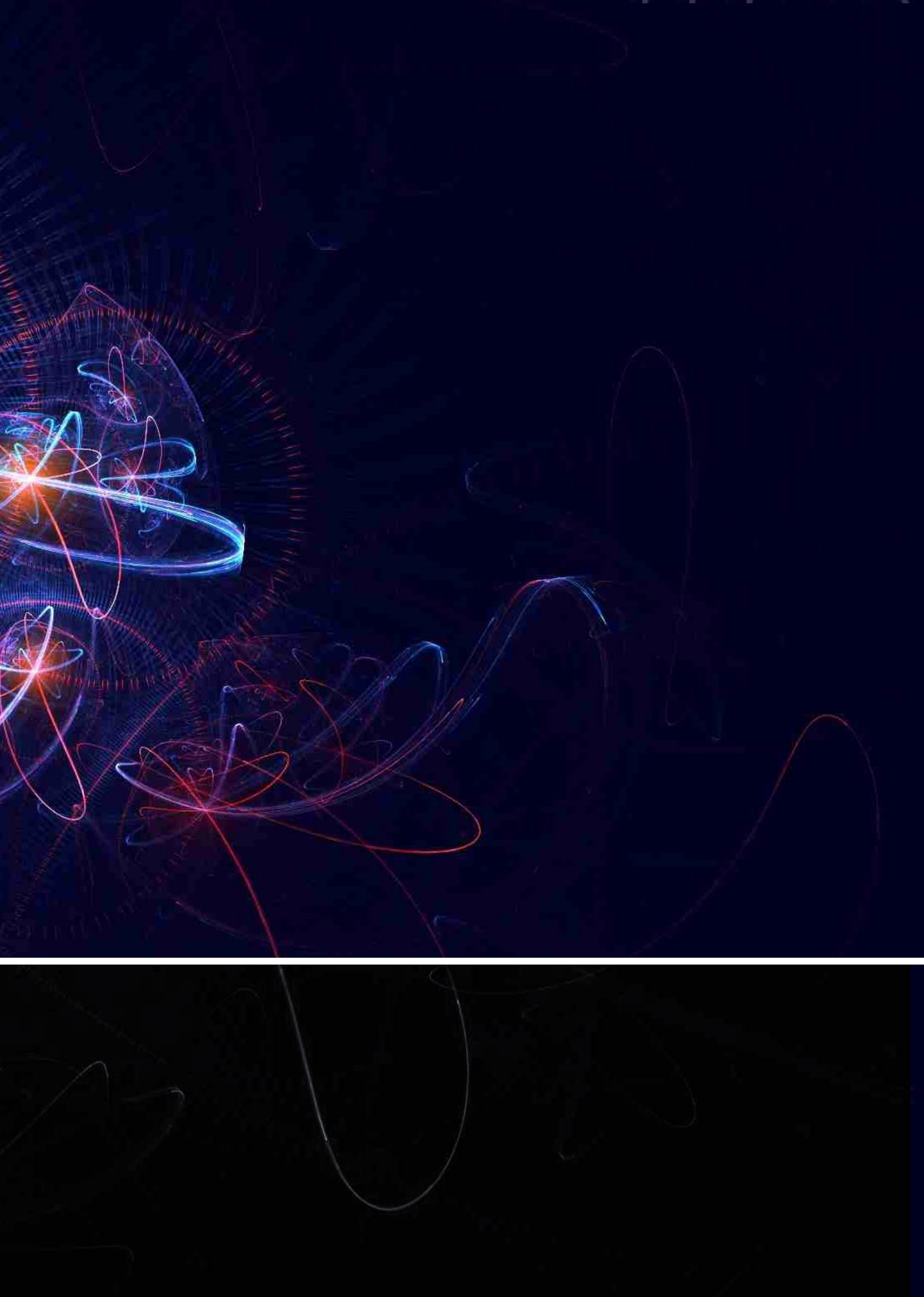


# ÍNDICE

- 01. Introducción**      Págs. 4-7
- 02. Proceso de elaboración del Plan**      Págs. 8-11
- 03. Análisis externo**      Págs. 12-25
- 04. Análisis interno**      Págs. 26-35
- 05. Análisis DAFO**      Págs. 36-39
- 06. Los 10 retos para 2028**      Págs. 40-43
- 07. Plan Estratégico 2025-2028**      Págs. 44-63
- 08. Presupuesto**      Págs. 64-67



# 1. INTRODUCCIÓN



Ikerbasque nació en 2007 impulsada por el Gobierno Vasco para contribuir al desarrollo de la investigación científica mediante la atracción de personal investigador de excelencia y la recuperación de talento científico en Euskadi.

Para dar respuesta a estos retos, nuestra actividad ha estado guiada por cinco planes estratégicos:



1

El **Plan Estratégico 2007-2009** incorporó una masa crítica de personal investigador suficiente para asegurar el mantenimiento de Ikerbasque. También se crearon 3 nuevos centros BERC de investigación avanzada, y se integraron en el programa BERC otros 3 centros de investigación ya existentes.

2

El **Plan Estratégico 2010-2013** consolidó la fundación Ikerbasque con nuevas incorporaciones de personal investigador senior, y se inauguró la convocatoria *Research Fellow*. Además, se crearon 3 nuevos centros de investigación BERC.



El **Plan Estratégico 2014-2017** logró mantener las convocatorias imprescindibles en un contexto de limitaciones económicas. Además, se creó la figura de *Research Associate* para la consolidación de los *Research Fellows*.

3

El **Plan Estratégico 2018-2021** posicionó a Ikerbasque como un referente científico de atracción de talento en el Estado con cerca de 300 investigadores de excelencia. Los centros BERC promovidos por Ikerbasque obtuvieron acreditación y financiación estatal de excelencia.

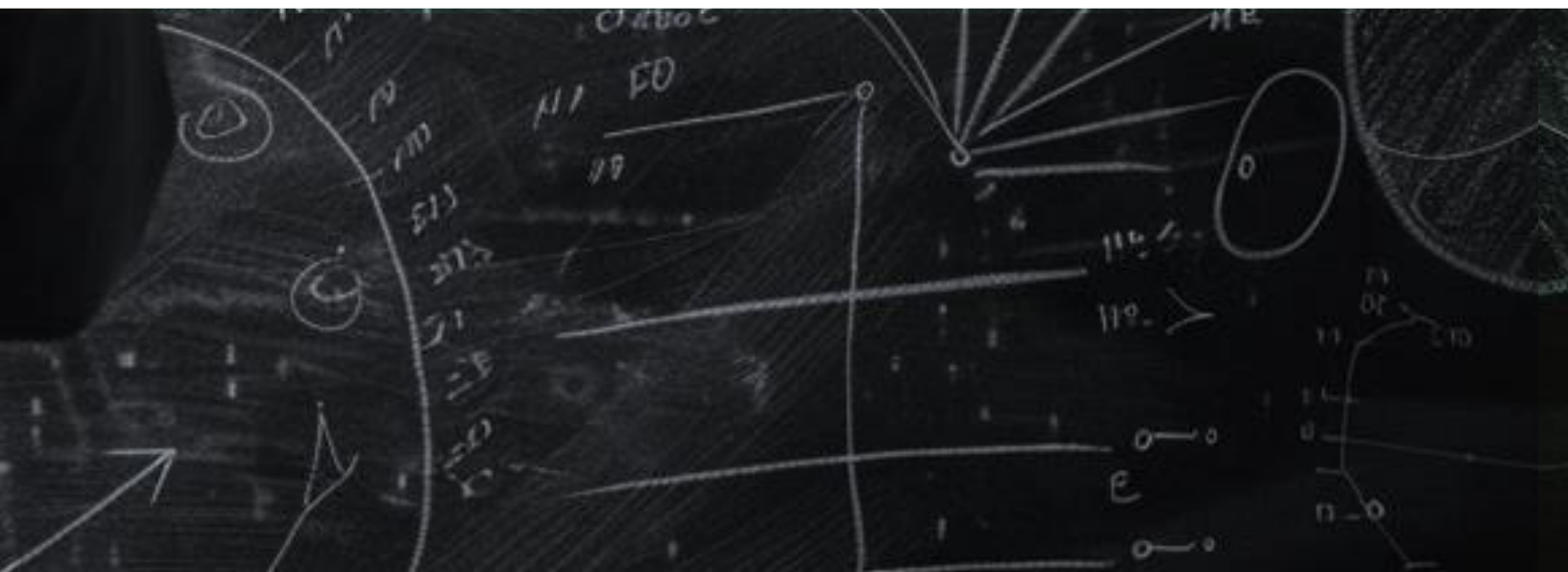
4

El **Plan Estratégico 2021-2024** fortaleció la posición de Ikerbasque como un referente científico internacional alcanzando las 400 personas investigadoras de primer nivel. Ikerbasque además impulsó proyectos de interés estratégico para la Ciencia en Euskadi: BasQ, IKUR, BIHAR Donosti, Linker, ...

5



## 2. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN



El nuevo Plan Estratégico de Ikerbasque para el periodo 2025-2028 ha sido desarrollado mediante un proceso participativo de reflexión estratégica, en el cual han colaborado activamente todos nuestros grupos de interés. Este enfoque busca responder de manera efectiva a sus necesidades, con especial atención a los agentes que integran el Sistema Vasco de Ciencia.



### *Verano 2024*

#### Fase preliminar

- Definición del proceso participativo de reflexión estratégica y de los grupos de interés
- Análisis comparativo de los planes estratégicos de otras instituciones científicas

### *Sept-Nov 2024*

#### Análisis

- Análisis externo con la participación de los grupos de interés
- Análisis interno de ikerbasque: autoevaluación, análisis de riesgos, análisis de rendimiento
- Reflexión estratégica: Misión, Visión, Valores y los FCE
- Desarrollo y definición de los Objetivos Estratégicos, líneas de actuación y CMI



*Dic. 2024*

## Contraste y aprobación

- Documento borrador del Plan Estratégico 2024-2028
- Presentación y aprobación del borrador por la Comisión Ejecutiva
- Revisión de aportaciones de Comisión Ejecutiva y Patronato
- Redacción final del Plan Estratégico 2025-2028
- Aprobación final por el Patronato de la Fundación

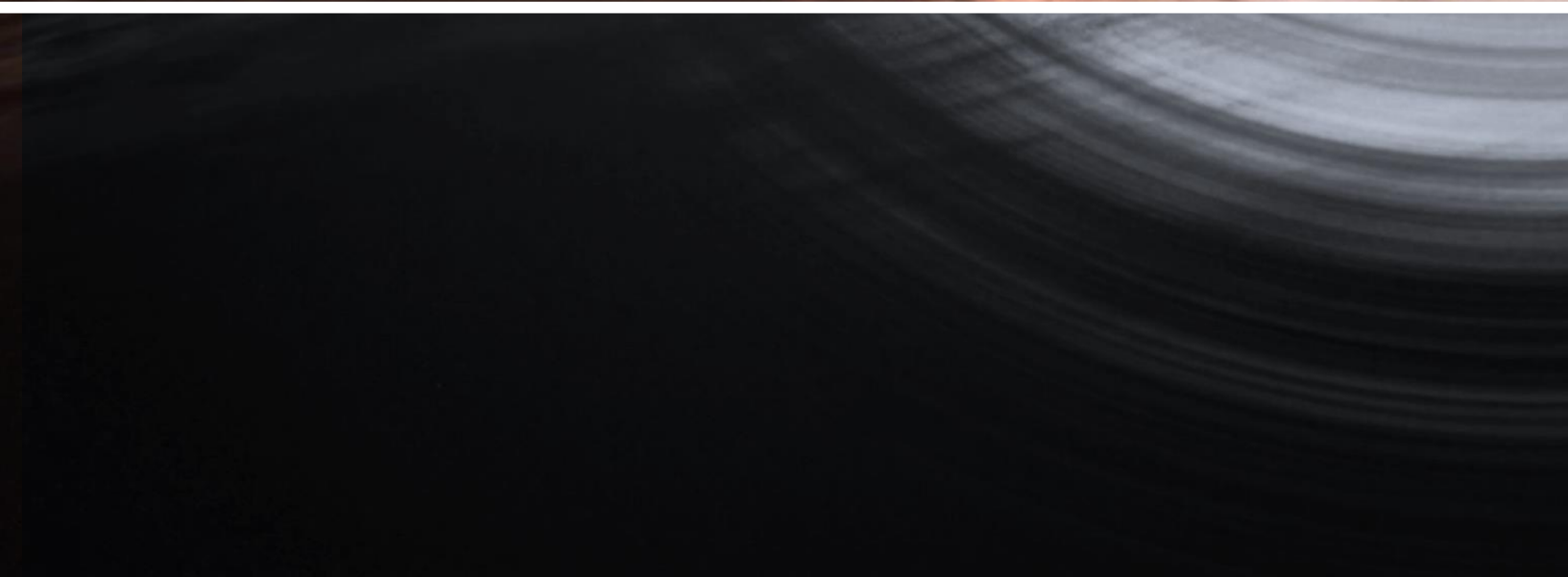
*2025-2028*

## Despliegue y seguimiento

- Comunicación del Plan Estratégico 2025-2028 a los grupos de interés
- Seguimiento y evaluación anual de indicadores
- Comunicación de los resultados alcanzados



## 3. ANÁLISIS EXTERNO





Para el desarrollo del Plan Estratégico de Ikerbasque, se ha llevado a cabo un análisis de nuestro entorno para identificar y comprender las tendencias en la Ciencia, tanto a nivel mundial como regional, con el fin de tener un contexto que permita definir mejor el papel que Ikerbasque puede desempeñar en los próximos años.



## 3.1. TENDENCIAS GLOBALES

Los avances científicos permiten encontrar respuestas a los retos sociales, económicos y medioambientales de la humanidad. Este avance científico presenta unas tendencias a nivel mundial que conviene conocer:

### 3.1.1. Áreas de investigación y desarrollo en auge

Aunque existen innumerables áreas de investigación, a continuación se destacan algunos campos que están ganando relevancia, ya sea por su capacidad disruptiva o por su potencial para mejorar la calidad de vida de las personas:

- La **Inteligencia Artificial (IA)** está transformando la ciencia al ofrecer herramientas avanzadas para acelerar procesos y resolver problemas complejos. Esto está abriendo nuevas posibilidades en diversos campos, permitiendo a los científicos acometer problemas inabordables sin esta tecnología.
- La **tecnología cuántica** representa un cambio de paradigma, con el potencial de transformar industrias enteras y abordar problemas globales de formas innovadoras. Sin embargo, aún se encuentran en fases iniciales de desarrollo y requieren grandes avances para alcanzar su máximo potencial.
- La investigación en **medicina personalizada** se centra en identificar y comprender cómo las variaciones genéticas, moleculares, ambientales y del estilo de vida influyen en la salud y las enfermedades. Este enfoque busca desarrollar tratamientos, diagnósticos y estrategias preventivas adaptadas a las características únicas de cada paciente, optimizando la eficacia clínica y reduciendo riesgos.
- La investigación en **energías renovables y sostenibilidad** explora estrategias y tecnologías para producir, almacenar y usar energía y recursos materiales de manera limpia y eficiente, minimizando el impacto medioambiental de nuestra sociedad.
- La investigación en **ciencia de los materiales** estudia y desarrolla nuevos materiales con propiedades avanzadas para mejorar tecnologías en energía, salud, electrónica y más. Es crucial para innovar soluciones sostenibles, crear productos más eficientes y resistentes, y abordar desafíos globales.
- La creciente importancia de los **enfoques interdisciplinarios** en la investigación que combinan conocimientos de diferentes campos científicos para abordar desafíos globales complejos.

### 3.1.2. Descentralización del liderazgo mundial en la Ciencia

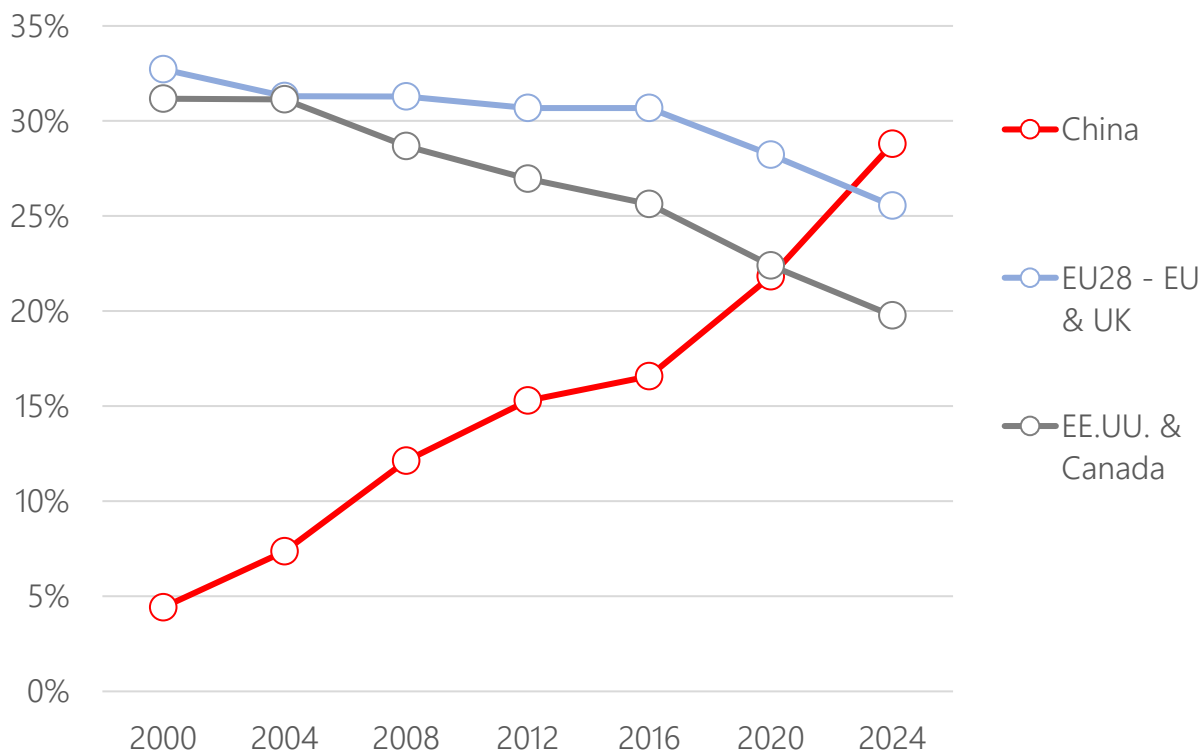
Durante los últimos siglos Europa, América del Norte (EEUU y Canadá) y Japón han liderado el progreso científico. Sin embargo, con el desarrollo de los países emergentes el equilibrio mundial en Ciencia ha cambiado.

Si bien Europa y América del Norte aún participan en 2024 en más del 25% y del 20% de la producción mundial respectivamente, su peso es cada vez menor en favor de los países emergentes. Esto nos lleva a entender que la producción científica mundial está cada vez más distribuida.

Como ejemplo de esta relevancia que van adquiriendo los países emergentes es de destacar que en 2020 China ya se ha convertido en el país líder en producción científica absoluta, y en 2024 ha participado en el 30% de la producción científica mundial. Esta tendencia al alza también se aprecia, en menor medida, en India, Latinoamérica, Oriente Medio o países del Sudeste Asiático, y contrasta con el protagonismo que van perdiendo los países occidentales (Figura 01).

Participación en la producción científica mundial total.

Figura 01 • Fuente: SciVal

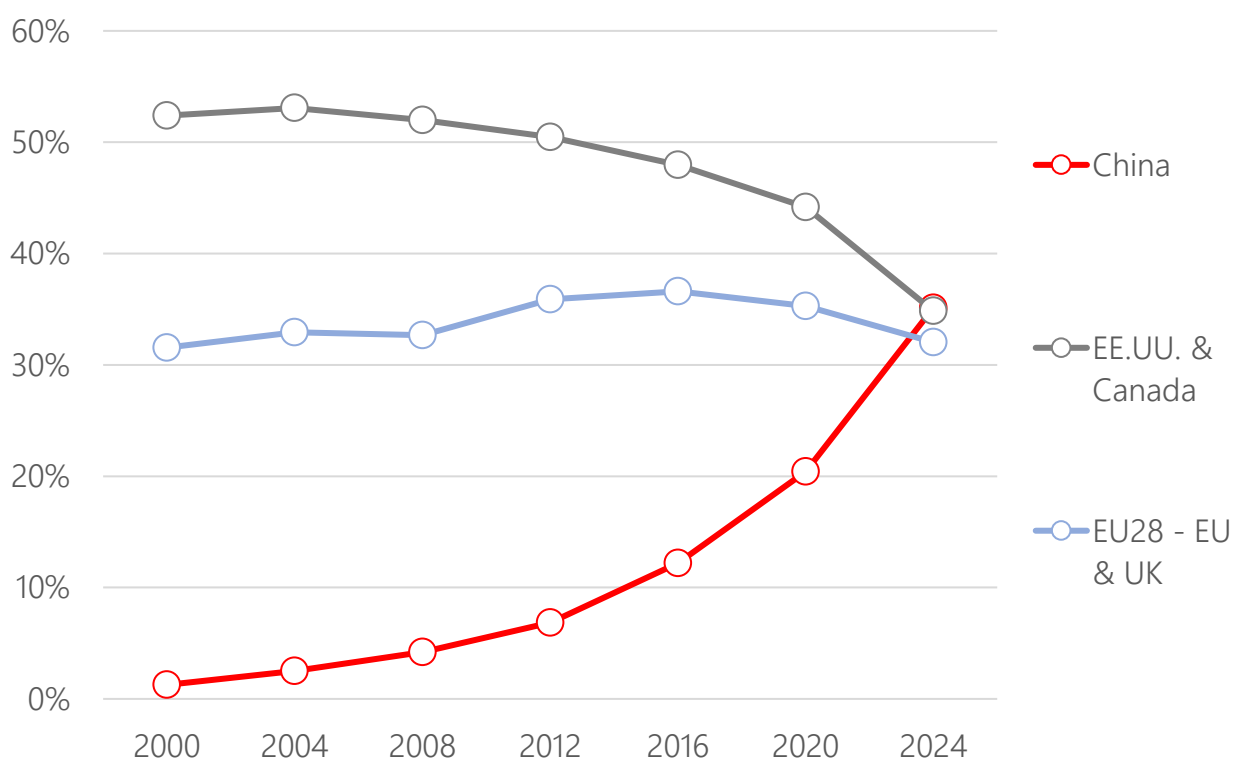


En cuanto a la producción de primera calidad se refiere, aquella producción científica publicada en el 1% de las revistas científicas mejor valoradas del mundo, en 2024 China se ha convertido en el país más prolífico, llegando a participar en un 35% de los documentos considerados de mayor nivel (centil 1) a nivel mundial (Figura 02).

Además, el crecimiento exponencial de China contrasta con el estancamiento de Europa o incluso el descenso de EEUU y Canadá en las últimas décadas, lo que abre la posibilidad de que esta diferencia pueda ser aún mayor en un futuro próximo.

Participación en la producción científica mundial de primer nivel (1%) según Scimago Journal Rank (SJR).

Figura 02 • Fuente: SciVal



### 3.1.3. Bienestar psicológico en el sector de la Ciencia

La salud mental en el ámbito científico es un tema de creciente relevancia, ya que los investigadores y profesionales de la Ciencia se enfrentan a grandes presiones que pueden afectar su bienestar psicológico, tales como la alta competitividad, la incertidumbre laboral, largas jornadas de trabajo, plazos estrictos y la necesidad de publicar constantemente resultados de alta calidad.

Priorizar la salud mental en la ciencia no solo es esencial para el bienestar individual, sino también para garantizar la productividad, la creatividad y la sostenibilidad de las carreras científicas.

### 3.1.4. Divulgación científica

La divulgación científica y el acercamiento de la ciencia a la sociedad son esenciales para conectar el conocimiento científico con las necesidades e intereses del público. Esto beneficia tanto a nivel individual como a las comunidades e instituciones que les representan,

- facilitando la comprensión de los avances científicos y mostrando su relevancia
- promoviendo la confianza en la ciencia y los científicos como fuentes de información confiables
- fortaleciendo la toma de decisiones basadas en evidencia, tanto a nivel individual como colectivo
- impulsando el pensamiento crítico, lo que contribuye a combatir la desinformación y los prejuicios, y promoviendo una ciudadanía más responsable
- inspirando interés y vocaciones científicas, no solo para asegurar una nueva generación de investigadores y profesionales comprometidos con la innovación, sino que también para enriquecer la diversidad de perspectivas y enfoques en la ciencia

En definitiva, el acercamiento de la ciencia a la sociedad se constituye como un pilar fundamental para construir un futuro más equitativo, sostenible y fundamentado en el conocimiento.

### 3.1.5. Proceso de evaluación de la producción científica

La evaluación de la producción científica ha evolucionado significativamente en los últimos años.

Tradicionalmente, se ha basado en métricas cuantitativas debido principalmente a su accesibilidad y facilidad de cálculo.

Sin embargo, en los últimos años ha surgido una crítica a la dependencia exclusiva de estos indicadores cuantitativos, pues no capturan de manera adecuada la calidad y el impacto real de la investigación.

Como respuesta, varias iniciativas como DORA o el Manifiesto de Leiden invitan a adoptar enfoques más holísticos en las evaluaciones, que consideran aspectos más cualitativos del trabajo científico.

### 3.1.6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de objetivos globales establecidas por la ONU para el 2030 con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad y el bienestar para todos. Estos objetivos abordan cuestiones clave como la salud, la educación, la igualdad de género, la acción por el clima y la sostenibilidad ambiental, para lograr un desarrollo económico, social y ambiental equilibrado y justo.

La ciencia es fundamental para alcanzar los ODS porque proporciona las soluciones necesarias para enfrentar los retos globales y locales que cada uno de estos objetivos plantea. A través de la investigación y la innovación tecnológica, la ciencia permite desarrollar nuevas tecnologías más limpias y eficientes, mejorar los sistemas de salud, optimizar el uso de los recursos naturales, y encontrar respuestas para mitigar el cambio climático.

Además, la ciencia contribuye a la toma de decisiones informadas, a la creación de políticas públicas basadas en evidencia y a la implementación de prácticas sostenibles, esenciales para garantizar un futuro más equitativo y resiliente para todos.



## 3.2. LA CIENCIA EN EUSKADI

Una vez analizadas las tendencias globales de la Ciencia en el mundo, vamos a poner el foco en Euskadi para estudiar la situación actual y los instrumentos y capacidades con las que cuenta para cubrir las necesidades futuras.

### 3.2.1. Política científica

La política científica de Euskadi está orquestada por el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Euskadi para el 2030, conocido como el PCTI 2030, y que constituye el marco de referencia que integra y coordina todas las políticas y actividades de apoyo a la I+D+i desarrolladas por el Gobierno Vasco.

Además de estar vinculado a otros planes como parte de la estrategia global de país "Agenda Basque Country 2030", el PCTI 2030 está alineado con el programa marco europeo Horizon Europe, y gira en torno a un elemento central, el talento, que se sustenta sobre tres pilares estratégicos:

- Excelencia Científica
- Liderazgo tecnológico industrial
- Innovación abierta

### 3.2.2 Principales agentes

Euskadi cuenta con diversos sectores que abarcan todo el espectro científico-tecnológico, desde la investigación básica hasta su transferencia a la sociedad mediante el desarrollo tecnológico-industrial.

- Las **Universidades** persiguen, entre otros objetivos, el desarrollo de la ciencia básica y aplicada, impulsando la generación de conocimiento científico y su valorización como elemento activo para el desarrollo social.
- La red de nueve **Basque Excellence Research Centers (BERC)** refuerzan la investigación básica de excelencia en áreas específicas del entorno universitario.
- Los **Centros de Investigación Cooperativa (CIC)** desarrollan su actividad de investigación básica y aplicada potenciando la investigación estratégica competitiva y su transferencia al tejido industrial.
- Los tres **Institutos de Investigación Sanitaria (IIS)** constituyen una parte fundamental de la investigación sanitaria de Euskadi.
- Los **Centros Tecnológicos** son agentes importantes en la generación de ciencia aplicada mediante acciones estratégicas con empresas.

### 3.2.3. Análisis de rendimiento

Para situar a Euskadi como referente internacional en Ciencia, es necesario contar con un sistema de Ciencia de calidad y excelencia.

Aunque históricamente el sistema vasco ha tenido un enfoque tecnológico, en las últimas décadas se ha invertido en potenciar la investigación básica, con el objetivo de generar resultados beneficiosos para la sociedad, alineados con la estrategia europea.

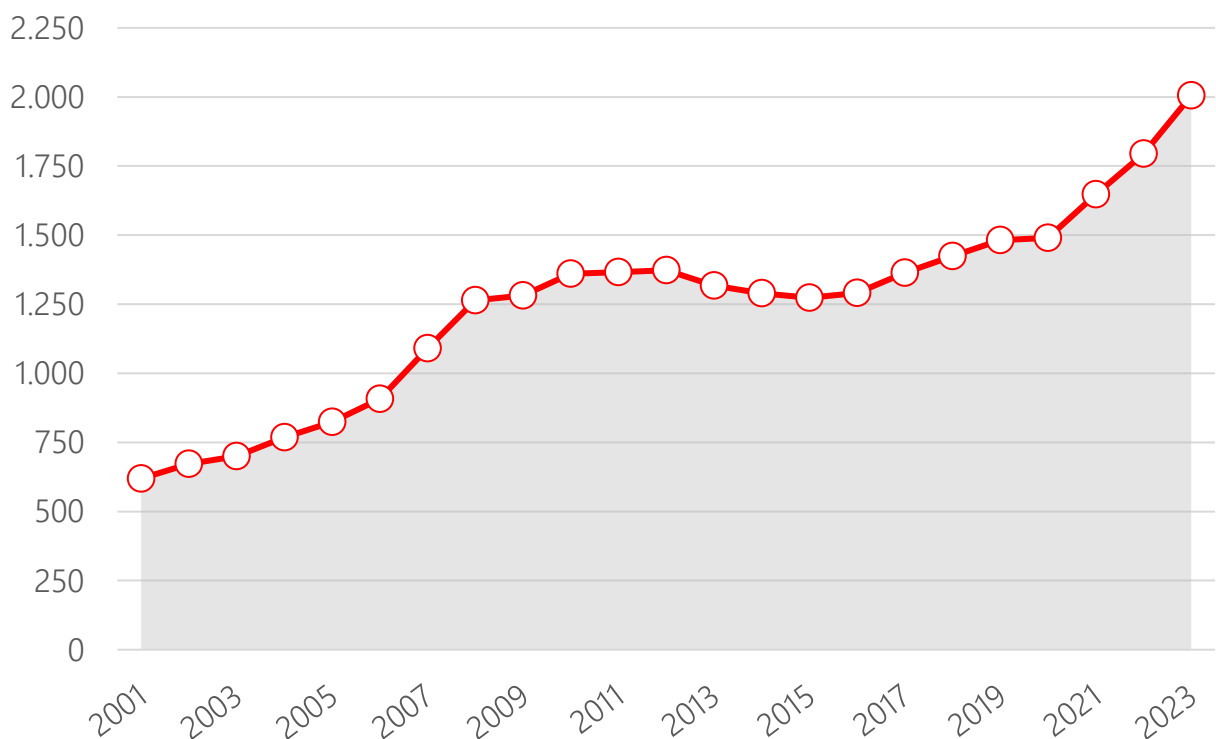
### Financiación

La financiación de la investigación tiene un papel destacado en las políticas de I+D, dado que una de las bases de la competitividad de un sistema de ciencia y tecnología es una inversión sólida y sostenida en el tiempo.

La inversión en I+D en Euskadi muestra una tendencia muy positiva en las últimas décadas, llegando a superar en 2023 los 2.000 millones de euros (Figura 03), lo que supone más del 2% del PIB de Euskadi.

Inversión en I+D en Euskadi en las últimas décadas, en millones de €.

Figura 03 • Fuente: Eustat



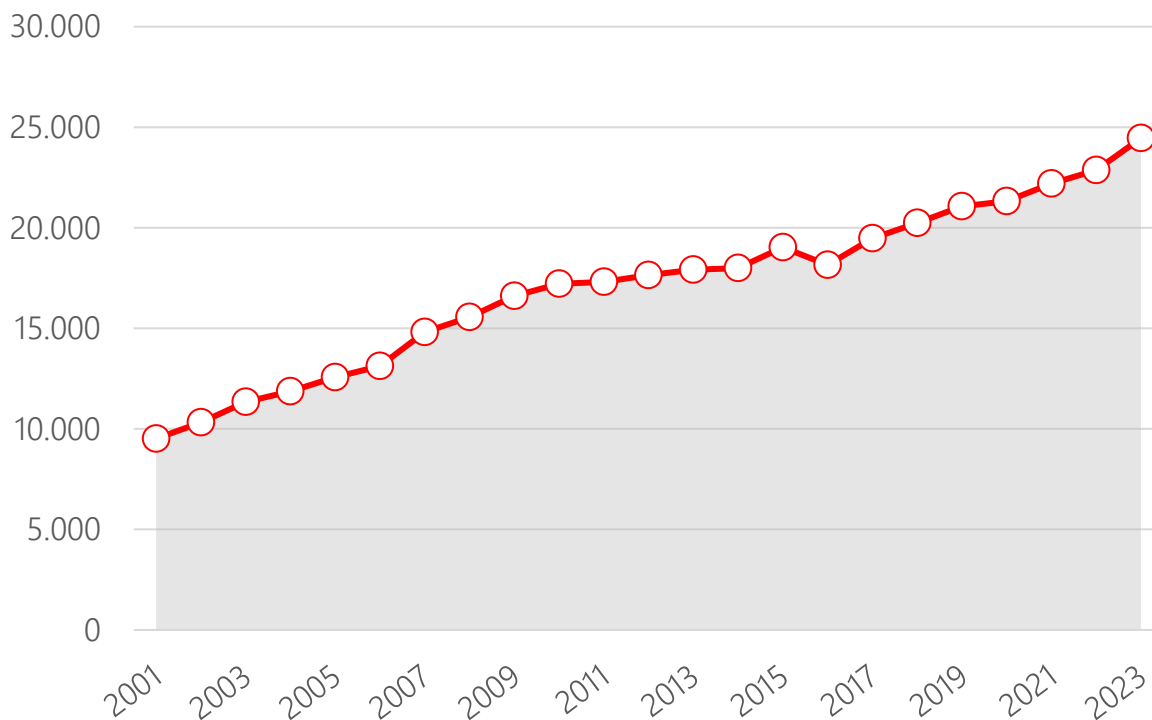
### Personas

Esta apuesta por la Ciencia ha posibilitado la incorporación de personas a la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI), incrementando el personal dedicado a la I+D, que son quienes impulsan el desarrollo científico en nuestro territorio.

Este esfuerzo continuado ha hecho que en torno a 25.000 personas se dediquen total o parcialmente a la investigación en Euskadi (Figura 04), más de un 2% de la población activa. Esta cifra refleja el compromiso con el desarrollo científico y tecnológico de la región, así como el impacto de las políticas de fomento a la I+D+i.

Número de personas que se dedican total o parcialmente a la investigación en Euskadi.

Figura 04 • Fuente: Eustat





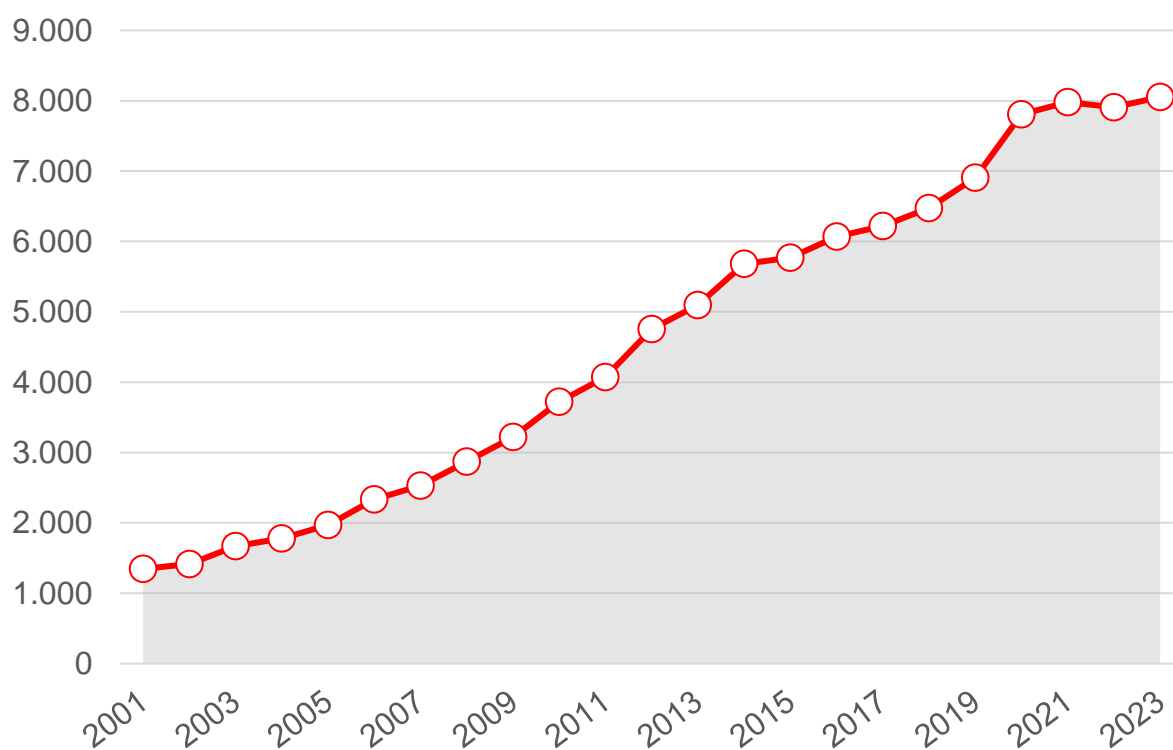


### Producción científica

El aumento del personal investigador en Euskadi ha posibilitado el incremento del nuevo conocimiento generado en Euskadi, medida en número de documentos científicos publicados en las revistas científicas e indexados en las bases de datos internacionales (Figura 05).

Número de documentos científicos publicados en Euskadi.

Figura 05 • Fuente: Scopus

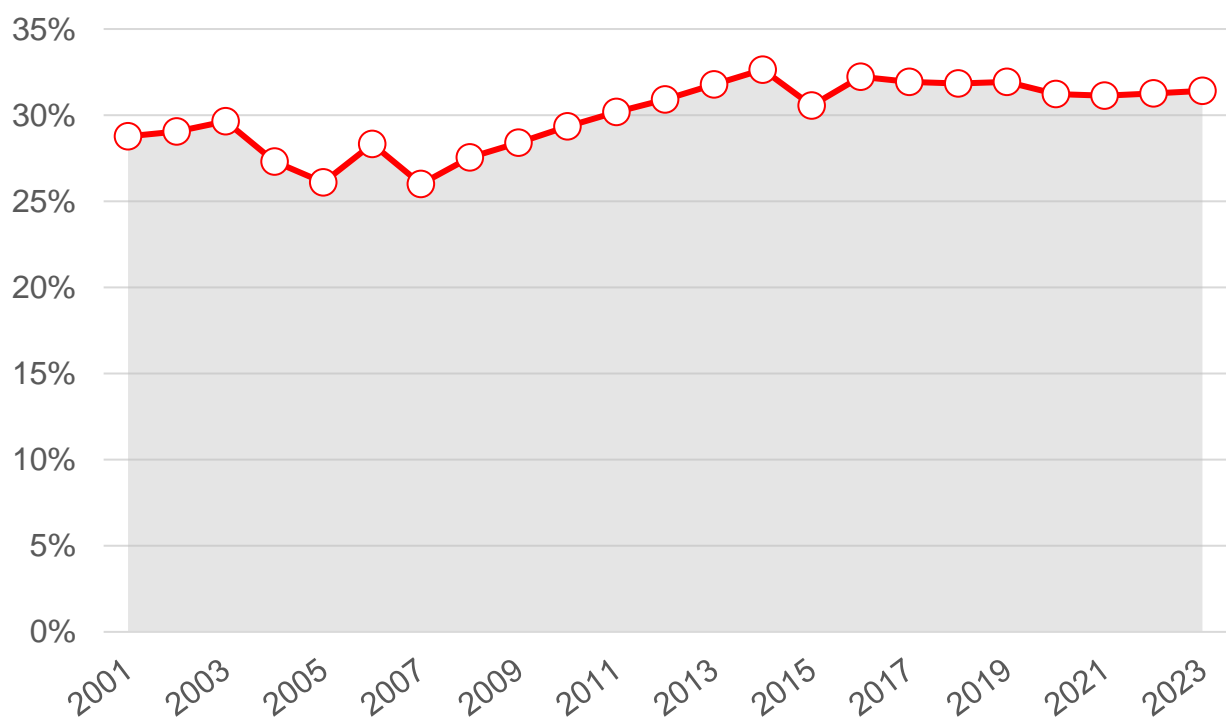


Además, si analizamos el porcentaje de las publicaciones que se realizan en las revistas de referencia a nivel mundial, vemos que la cifra ha aumentado, especialmente a partir del 2007 (Figura 06).

Esto nos sugiere que la calidad de los trabajos publicados en Euskadi ha mejorado en la última década, al haber un mayor porcentaje de publicaciones en revistas de prestigio internacional.

Producción científica de Euskadi en el 10% de las revistas mejor valoradas del mundo por Scimago Journal Rank (SJR).

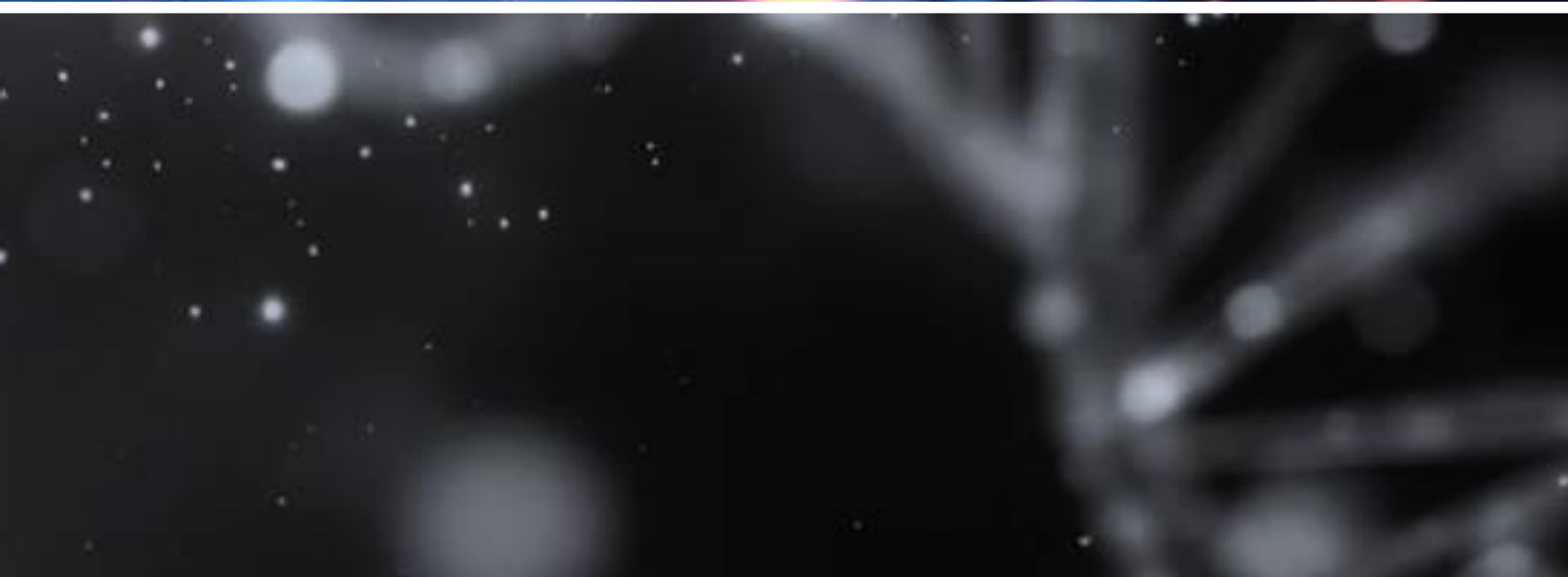
Figura 06 • Fuente: SciVal





## 4. ANÁLISIS INTERNO





## 4.1. IKERBASQUE EN CIFRAS



**+15.000**  
publicaciones  
científicas

**+400**  
Investigadoras/es

**9**  
centros de  
investigación  
creados

**+40**  
ERC  
grantees

**+35**  
Spin-offs

**+350M€**  
Fondos  
competitivos

## 4.2. PERSONAS

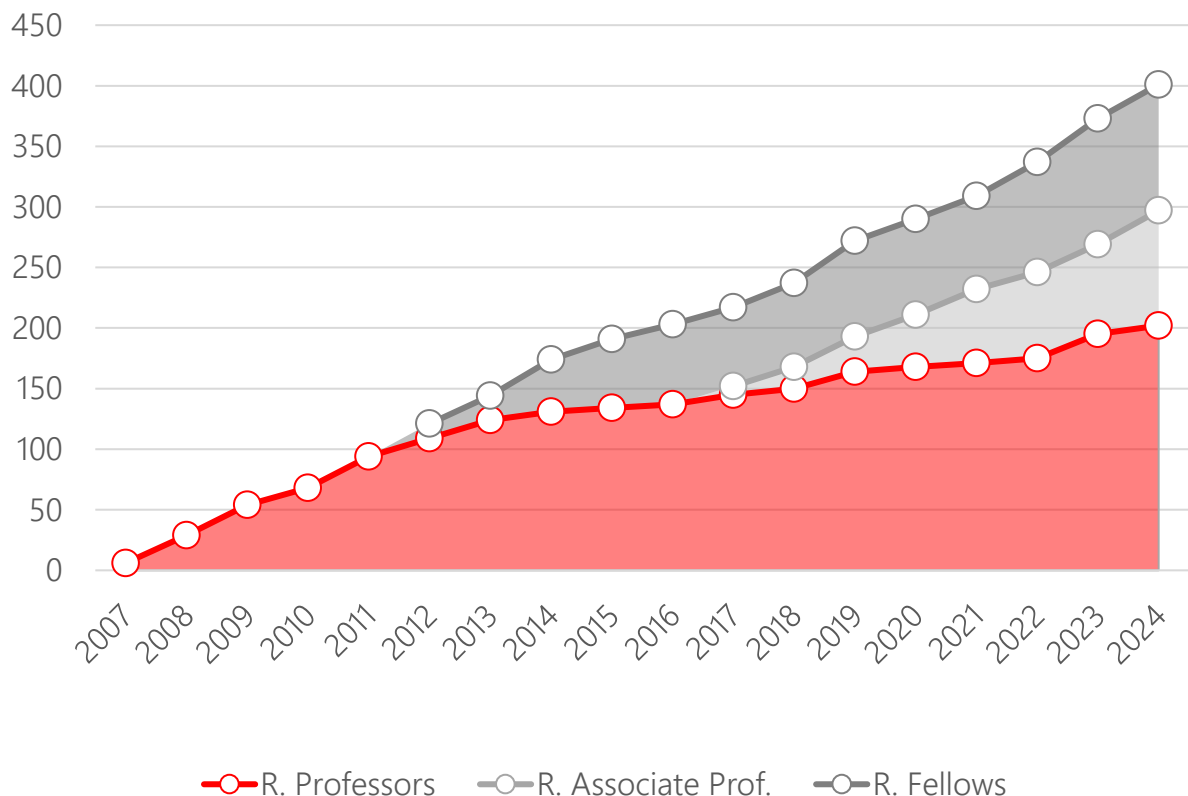
Desde nuestros inicios, la atracción de talento investigador ha sido el eje central y la seña de identidad de Ikerbasque.

Hemos trabajado para traer a Euskadi a las mejores mentes científicas y apoyar su labor en centros de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI), desde universidades y hospitales hasta BERCs, CICs y centros tecnológicos.

De esta forma, el personal investigador Ikerbasque ha aumentado de forma continua desde su fundación, alcanzando en 2023 las 400 personas investigadoras (Figura 07). Estas personas están distribuidas en tres categorías: Research Professors (investigadores senior, líderes en sus áreas de investigación), Research Associate Professors (investigadores consolidados) y Research Fellows (jóvenes promesas científicas).

Número de personas investigadoras en Ikerbasque, por categorías.

Figura 07 • Fuente: Ikerbasque



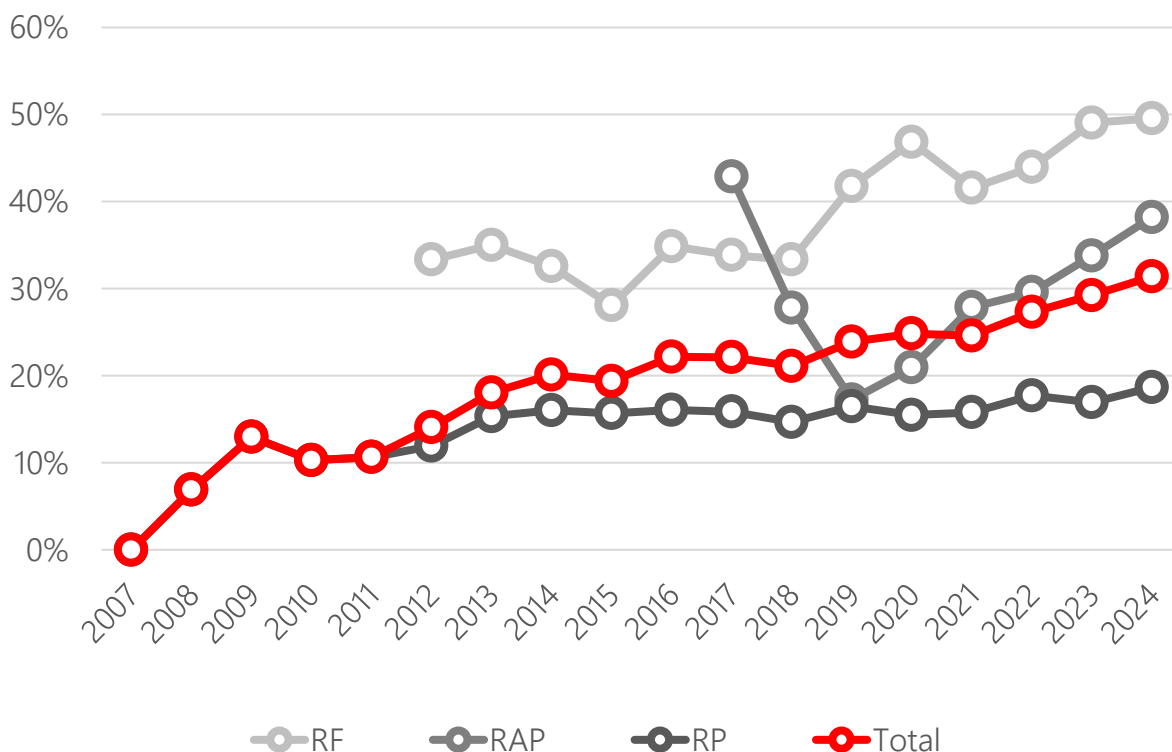
Si bien la distribución por sexos del personal investigador aún está lejos de la paridad, el esfuerzo continuado de Ikerbasque en este ámbito ha contribuido a reducir esta diferencia.

A través de diversas iniciativas orquestadas desde nuestro Plan de Igualdad, hemos conseguido que en 2024 más del 30% del personal investigador de Ikerbasque sean mujeres, un avance que refleja nuestro compromiso con la igualdad, la diversidad y la inclusión en el ámbito científico (Figura 08).

No obstante, somos conscientes de que aún queda camino por recorrer y seguimos impulsando medidas que favorezcan una representación más equilibrada en el futuro.

Porcentaje de mujeres investigadoras, por categorías.

Figura 08 • Fuente: Ikerbasque



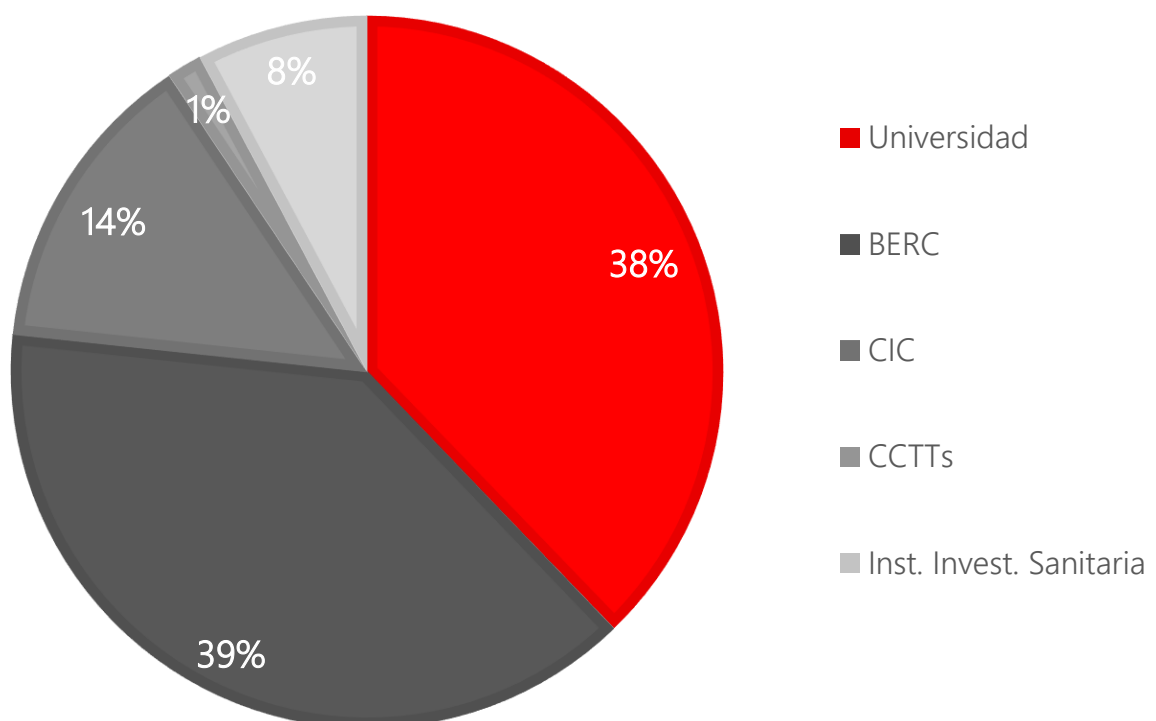


La distribución del personal investigador de Ikerbasque está diversificado en todos los sectores del Sistema Vasco de Ciencia, con especial relevancia en aquellos centros más orientados a la investigación básica como los centros BERC y las universidades (Figura 09).



Distribución por sectores del personal investigador Ikerbasque.

Figura 09 • Fuente: Ikerbasque

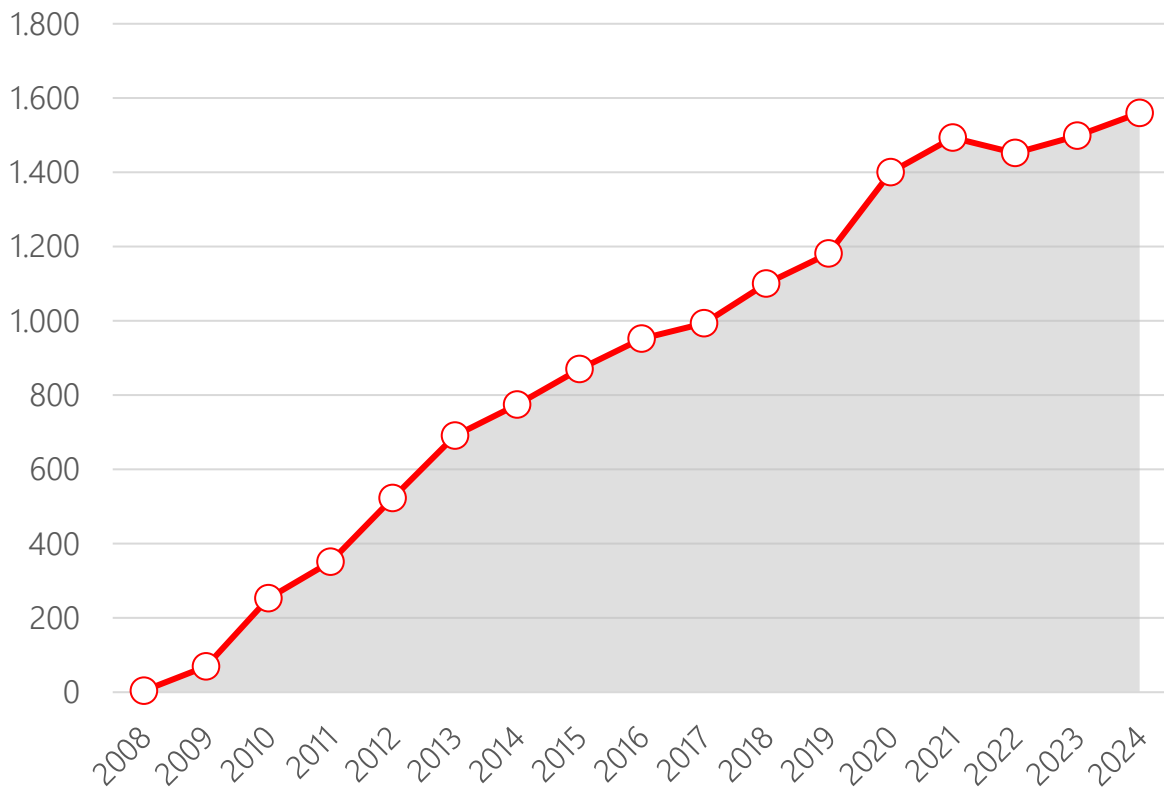


## 4.3. PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

Desde su creación en el año 2007, Ikerbasque ha aumentado su producción científica de forma sostenida, acercándose a las 1.600 publicaciones científicas en el año 2024 (Figura 10).

Número de documentos científicos publicados por Ikerbasque.

Figura 10 • Fuente: Scopus

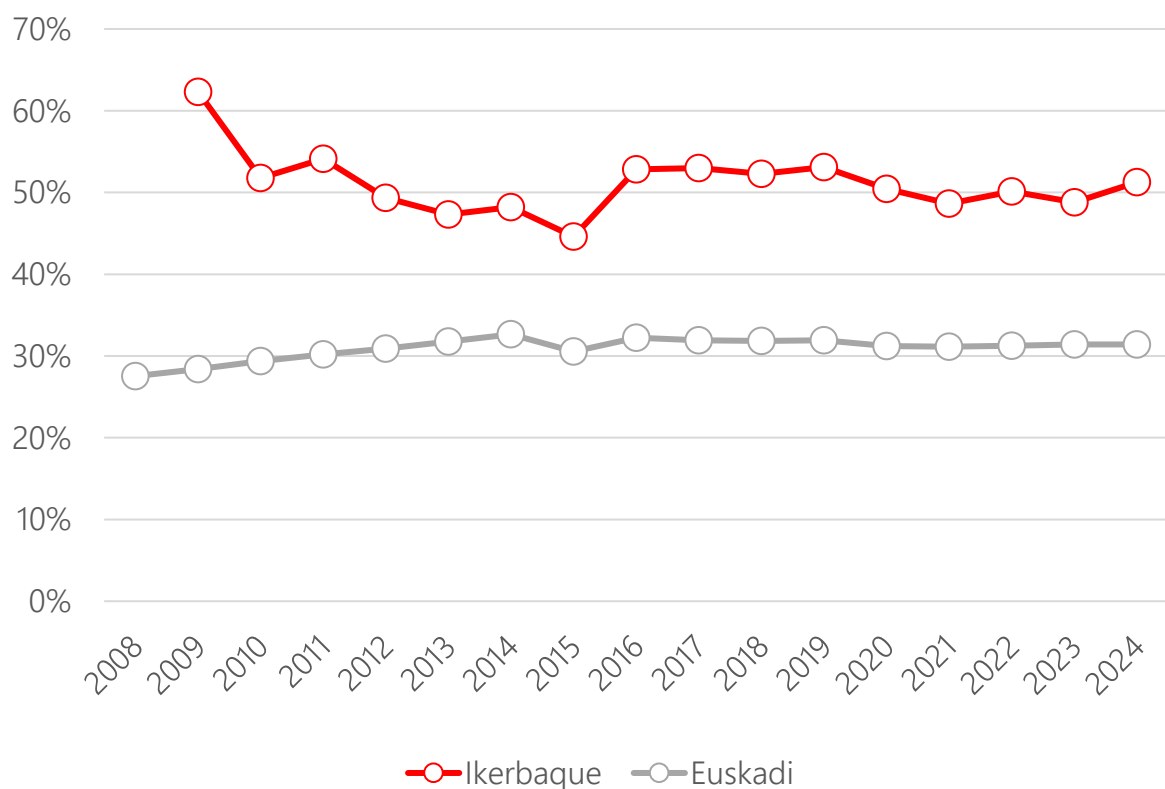


Además, no sólo ha aumentado la producción científica total, sino también su calidad (Figura 11), medida en el porcentaje de publicaciones realizadas en el 10% mejores revistas científicas a nivel mundial (primer decil, D1).

De esta forma, Ikerbasque se ha posicionado como un referente en la producción científica de calidad en Euskadi.

Porcentaje de la producción científica de Ikerbasque y Euskadi en el 10% de revistas mejor valoradas por Scimago Journal Rank (SJR).

Figura 11 • Fuente: SciVal



## 4.4. ANÁLISIS DEL PE 2021-2024

En el Plan Estratégico 2021-2024 Ikerbasque se plantearon 12 retos a alcanzar en 2024.

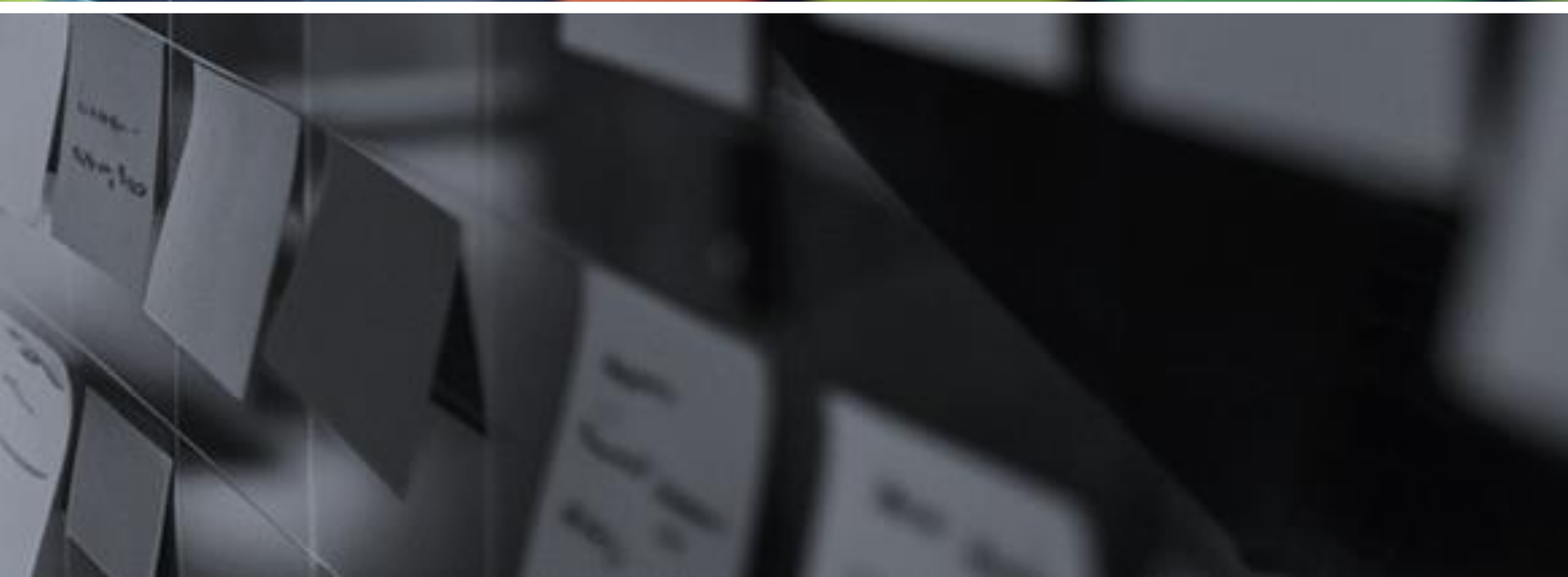
Se aprecia que se han cumplido 7 de los 8 objetivos relativos a Ikerbasque (+85%).

Retos planteados para 2024			
Euskadi	01.	Euskadi alcanza 9.000 publicaciones científicas anuales	
	02.	El 60% de la producción científica de Euskadi se realiza con colaboración internacional	
	03.	Un tercio de las publicaciones de Euskadi se hace en el top 10% de las revistas científicas del máximo impacto (1D)	
BERC	04.	Los BERC publican 1.700 artículos científicos, el 18% del total de Euskadi	
Ikerbasque	05.	Ikerbasque incorpora a 100 nuevas/os investigadoras/es en el periodo 2021-2024 hasta alcanzar las 370 personas investigadoras	
	06.	Ikerbasque incorpora 30 basque fellows en el periodo 2021-2024	
	07.	El 40% de las incorporaciones de personal investigador en 2024 en Ikerbasque son mujeres	
	08.	Los investigadores Ikerbasque publican más de 1.600 artículos científicos en 2024	
	09.	Un 50% de las publicaciones de Ikerbasque en 2024 se realizan en revistas científicas top 10% del máximo impacto (D1)	
	10.	Ikerbasque consigue un retorno de 150 millones de euros en el periodo 2021-2024	
	11.	Los investigadores Ikerbasque obtienen 10 ERCs en el periodo 2021-2024	
	12.	Los investigadores Ikerbasque lideran a 2.000 personas en sus grupos de investigación	





## 5. MATRIZ DAFO



# MATRIZ DAFO

Para la 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:

## FORTALEZAS

- Apoyo institucional a Ikerbasque
- Buena relación con todos los agentes del Sistema Vasco de Ciencia
- Reconocimiento externo y prestigio de Ikerbasque
- Orgullo de pertenencia de la comunidad Ikerbasque
- Resultados científicos excelentes y retorno económico positivo de la inversión
- Estabilidad profesional del personal investigador Ikerbasque
- Flexibilidad y agilidad en la gestión de Ikerbasque
- Experiencia en los procesos de atracción y evaluación de talento
- Apoyo de Ikerbasque a las nuevas generaciones

## OPORTUNIDADES

- Creciente atractivo de Euskadi como polo científico
- Impulsar la incorporación de la mujer a posiciones de liderazgo científico
- Compromiso del Gobierno Vasco con la investigación
- Necesidad en el Sistema Vasco de Ciencia de incorporar personal investigador joven de gran proyección
- Comunidad investigadora de diversas áreas de investigación
- Nuevas fuentes de financiación
- Mejora de infraestructuras científicas en Euskadi
- Interés creciente por la Ciencia en la sociedad, discurso social positivo
- Transferencia del conocimiento



## DEBILIDADES

- Brecha de género en la comunidad ikerbasque
- Conocimiento limitado de la sociedad vasca sobre Ikerbasque
- Transparencia en las evaluaciones
- Financiación poco diversificada
- Falta de alineación con las instituciones receptoras
- Recursos limitados para la atracción de perfiles específicos
- Dificultad para conseguir visibilidad internacional
- Orientación excesivamente académica
- Desequilibrio entre áreas de investigación en el personal investigador Ikerbasque

## AMENAZAS

- Sostenibilidad financiera a largo plazo
- Competencia internacional por talento
- Escasez de espacio físico para el personal investigador en algunos centros de investigación
- Burocracia y regulación creciente
- Posible competencia entre centros de investigación de Euskadi
- Dependencia de financiación pública
- Dado el crecimiento de la comunidad ikerbasque, se incrementan las posibilidades de conflictos interpersonales con terceras partes



## 6. LOS 10 RETOS PARA 2028



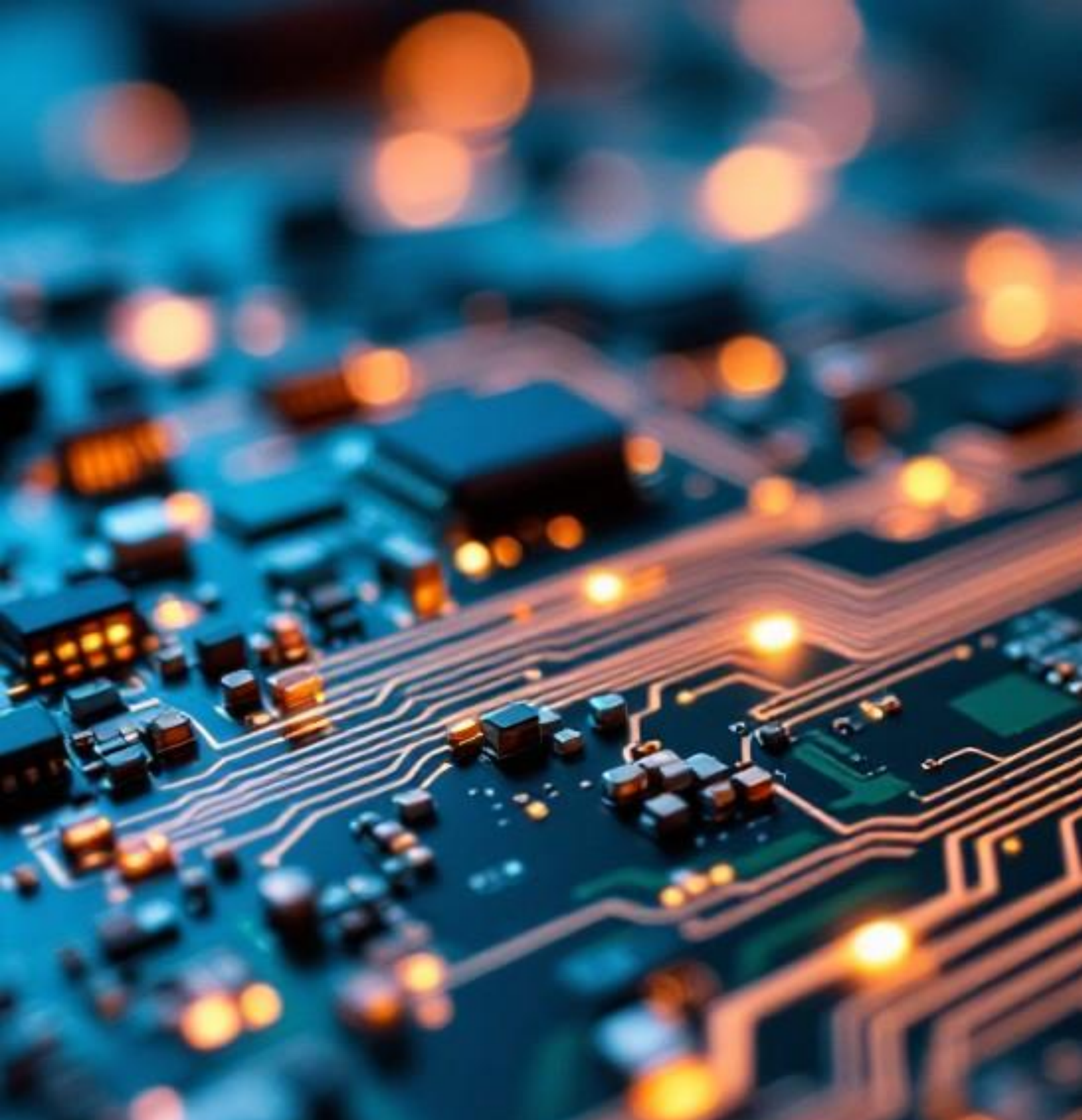
# 10 RETOS PARA 2028

Proyectando las tendencias actuales y manteniendo la apuesta por la investigación científica, Ikerbasque se ha planteado 10 retos a alcanzar en el presente Plan Estratégico, recogiendo nuestras prioridades y aspiraciones para los próximos años.

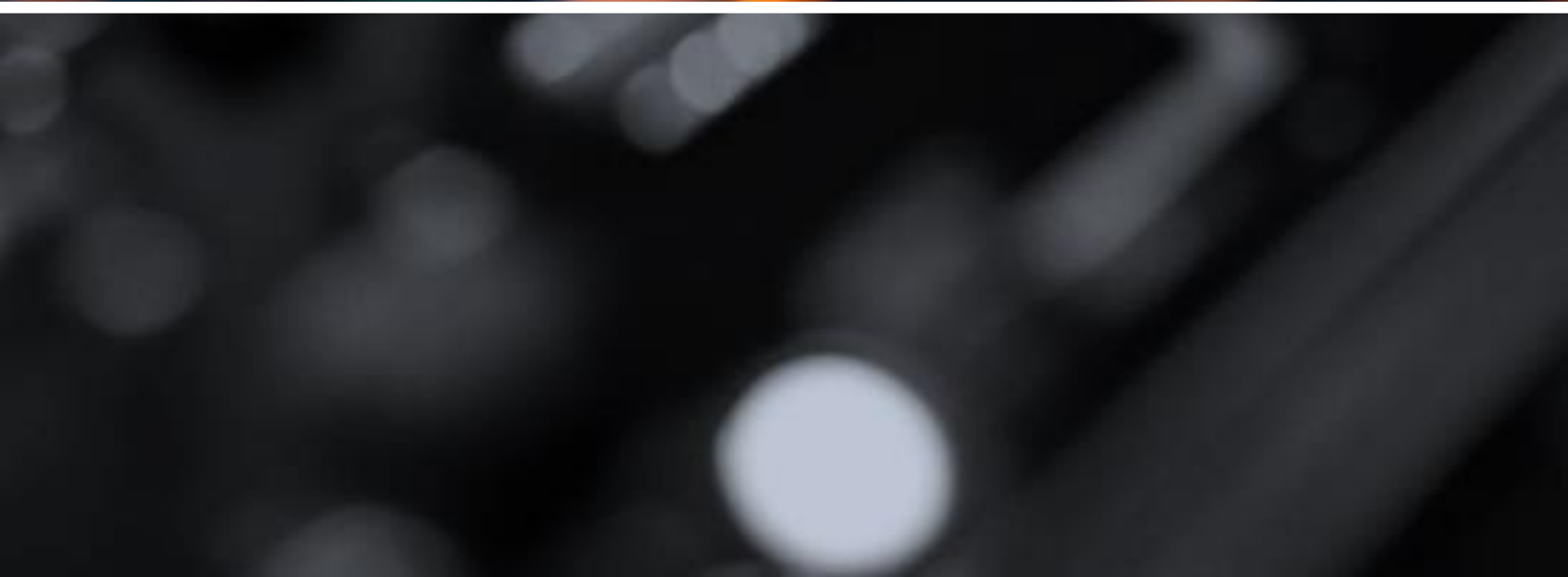
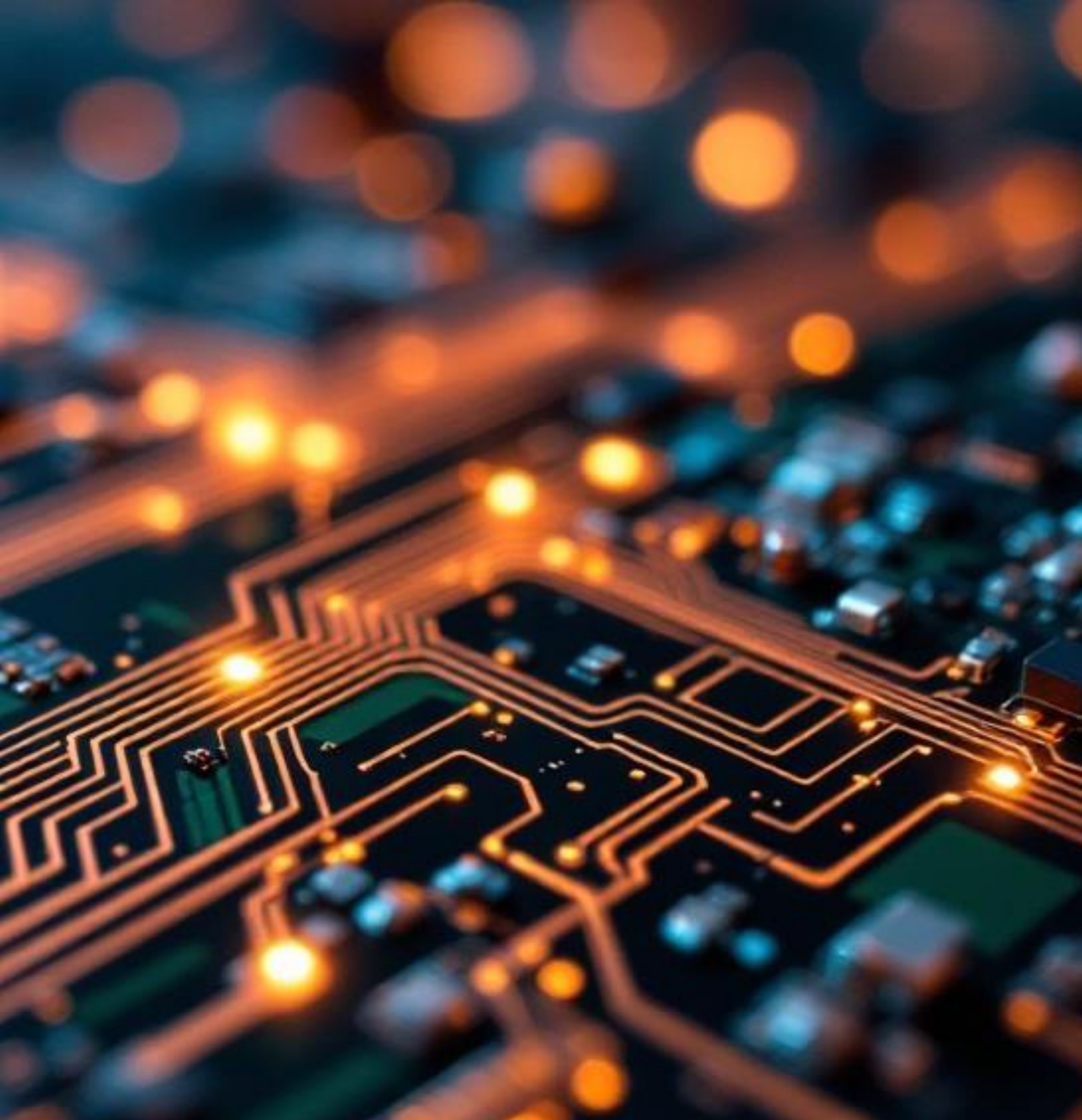
Son desafíos ambiciosos y exigentes que buscan impulsar la investigación en Euskadi, fortalecer nuestra relación con nuestros grupos de interés, y generar un impacto positivo en nuestra sociedad.



Ámbitos	Retos clave	
Impulsar y retener el talento científico	1	Ikerbasque alcanza <b>450 investigadoras/es</b> en 2028, con la incorporación de <b>80 nuevas/os investigadoras/es</b> en 4 años, de los cuales al menos el <b>40% son mujeres</b> .
	2	Ikerbasque incorpora <b>30 basque fellows</b> en el periodo 2025-2028.
	3	Para 2028, el <b>100%</b> de los centros donde se integra el personal Ikerbasque tiene implementado un <b>programa de bienestar psicológico</b> fruto de un diagnóstico psicosocial.
	4	El personal investigador Ikerbasque lidera <b>2.000 investigadoras/es</b> en sus grupos de investigación en 2028.
Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia	5	En el periodo 2025-2028, Ikerbasque publica más de <b>2.800 artículos en revistas científicas de alto impacto (D1)</b> , donde al menos un tercio de esos artículos son aportados por los BERCs y los CICs.
	6	Se desarrollan <b>más de 15 proyectos estratégicos</b> con TRL-s superiores a 4 en el <b>marco estratégico IKUR</b> en 4 años.
	7	Los/as investigadores/as Ikerbasque logran <b>10 ERCs</b> y <b>EICs</b> en el periodo 2025-2028.
Aumentar el impacto de la Ciencia en la Sociedad	8	Para 2028, el 100% de los BERCs y CICs tienen implementada una <b>estrategia para impulsar la ciencia para la ciudadanía</b> en coordinación con Ikerbasque.
	9	Ikerbasque consigue un retorno de <b>200 millones de euros en proyectos de investigación</b> en el periodo 2025-2028.
	10	En 2028 se alcanzan las <b>50 empresas derivadas de la actividad investigadora</b> impulsadas por investigadores/as Ikerbasque.



## 7. PLAN ESTRATÉGICO 2025-2028



## 7.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

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



En 2028 Ikerbasque aspira a consolidarse como:

- un referente en la atracción, consolidación y bienestar de talento científico
- una comunidad de excelencia científica, dinámica y productiva
- un agente dinamizador del Sistema Vasco de Ciencia
- aliado estratégico de las entidades científicas y de innovación de Euskadi
- impulsor de la transferencia, el impacto, la innovación y la difusión social del conocimiento
- reconocida por la ciudadanía





**Eficiencia.** Estamos comprometidos en alcanzar los objetivos que nos hemos marcado, utilizando de manera óptima los recursos que tenemos a nuestra disposición.

**Transparencia.** Nuestros grupos de interés deben poder conocer el despliegue de nuestra estrategia (qué hacemos), los medios utilizados y los resultados obtenidos.

**Consideración.** Tratamos con respeto y atención a todas las personas e instituciones con las que interactuamos.

**Equidad.** Valoramos el mérito y capacidad de cada persona, y trabajamos para garantizar la igualdad de oportunidades y de condiciones en nuestra organización.

**Innovación.** Tenemos un ambiente de trabajo en el que se potencia la creatividad y el planteamiento de innovaciones que mejoren y agilicen nuestros procesos.

**Cooperación.** Somos una organización extendida, que coopera estrechamente con sus grupos de interés y trabaja en equipo.

## 7.2. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

El análisis externo e interno realizados nos han permitido identificar una serie de factores críticos que tienen una fuerte influencia en el buen funcionamiento de la organización y en la consecución de los objetivos planteados.

Los factores clave para la consecución de dichos objetivos son:





## 7.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El objetivo fundacional de Ikerbasque es el fortalecimiento del Sistema Vasco de Ciencia.

Para ello, se han marcado seis objetivos estratégicos divididos en tres ámbitos de actuación:

Ambitos	Objetivos Estratégicos	
Impulsar y retener el talento científico	IK.1	Atraer el talento científico internacional y local
	IK.2	Desarrollar y retener el talento científico
Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia	IK.3	Desarrollar las capacidades e infraestructuras científicas de Euskadi mediante proyectos y programas estratégicos
	IK.4	Fortalecer los centros de investigación de excelencia BERC y CIC
Aumentar el impacto de la Ciencia en la Sociedad	IK.5	Impulsar la Ciencia en la Sociedad
	IK.6	Fomentar la innovación y la transferencia del conocimiento

## IK 1

### ATRAER EL TALENTO CIENTÍFICO INTERNACIONAL Y LOCAL

Los programas de atracción de talento de Ikerbasque han sido la seña de identidad de la fundación desde su puesta en marcha.

El personal investigador de Ikerbasque desempeña un papel clave en el impulso de la Ciencia en Euskadi, convirtiéndose en una fuente significativa de generación de conocimiento y de captación de recursos externos que benefician directamente no solo al sistema vasco de Ciencia, sino que a la sociedad en su conjunto.

#### LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Incorporar personal científico permanente del máximo nivel a las instituciones científicas de Euskadi (Research Professor y Research Associate Professor).

Incorporar futuras/os líderes científicas/os a las instituciones científicas de Euskadi (Research Fellows).

Promover el retorno del talento científico junior formado en Euskadi.

Lanzar convocatorias específicas de incorporación de perfiles permanentes 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 o EIC.

## IK 2

### DESARROLLAR Y RETENER EL TALENTO CIENTÍFICO

La continuidad de la carrera investigadora es clave para consolidar en Euskadi el talento científico y culminar las políticas de atracción de talento.

Esto es necesario para fortalecer el ecosistema de I+D y asegurar un desarrollo sostenible a largo plazo.

#### LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Consolidar la carrera investigadora de los/as Ikerbasque Research Fellows como Research Associate Professors.

Ofrecer la consolidación de la carrera investigadora de los/as investigadores/as Ramón y Cajal y Miguel Servet del SVC.

Generar un entorno adecuado para el desarrollo científico de las/os jóvenes investigadoras/es.

Cuidar el bienestar psicosocial de nuestra comunidad investigadora.

Fomentar la integración plena del personal investigador en las instituciones científicas de Euskadi.

Ofrecer apoyo, mentoría y asistencia a investigadoras/es Ikerbasque.

Desarrollar un plan de carrera competitivo para investigadoras/es Ikerbasque con procesos claros de capacitación, seguimiento y evaluación.

Promover la incorporación de mujeres en todas las convocatorias y en puestos de liderazgo científico.

Promover la igualdad de oportunidades en Ikerbasque a través de la implementación y desarrollo de un Plan de Igualdad.

Desplegar la política europea HRS4R para el personal investigador e impulsarla en los centros de adscripción.

## IK 3

# DESARROLLAR LAS CAPACIDADES E INFRAESTRUCTURAS CIENTÍFICAS DE EUSKADI MEDIANTE PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Por su ubicación central dentro del Sistema Vasco de Ciencia, Ikerbasque puede desplegar iniciativas de política científica que permitan mejorar el rendimiento científico global de nuestro territorio.

Esto le permite identificar y abordar áreas estratégicas que requieren una mayor escala de actuación, desarrollando proyectos de interés interinstitucional e impulsando la competitividad científica y tecnológica de Euskadi.

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Consolidar la estrategia IKUR de investigación multidisciplinar en áreas científicas clave.

Impulsar la iniciativa BasQ para el desarrollo de un polo de excelencia cuántica en Euskadi.

Desarrollar los espacios y laboratorios de investigación BIHAR.

Impulsar y apoyar nuevas grandes infraestructuras singulares críticas y equipamientos científicos a través del programa LINKER.

Desarrollar las infraestructuras de telecomunicaciones y supercomputación a los agentes de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología mediante la red i2Basque.



## IK 4

# FORTALECER LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE EXCELENCIA BERC Y CIC

Los centros de investigación de excelencia BERC y CIC destacan por su generación de nuevo conocimiento. Estos centros además impulsan la innovación y contribuyen a la atracción talento científico, lo que permite mejorar la competitividad en sectores estratégicos.

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Impulsar el desarrollo, la internacionalización y el crecimiento sostenible de los centros de excelencia BERC y CIC.

Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia a través del apoyo en la gestión, coordinación y evaluación de la red BERC y CIC.

Mejorar la coordinación, las capacidades y las sinergias entre los centros de investigación de excelencia de Euskadi.

Facilitar y promover la adopción de políticas y protocolos comunes en la gestión de BERCs y CICs.

## IK 5

### IMPULSAR LA CIENCIA PARA LA SOCIEDAD

Impulsar la ciencia y la divulgación científica es fundamental para el progreso de la sociedad.

Acercando el conocimiento a la ciudadanía, se fomenta el pensamiento crítico y facilita la toma de decisiones informadas.

Además, inspira vocaciones científicas y fortalece la confianza en la investigación, contribuyendo a una sociedad más innovadora y preparada para los desafíos del futuro.

#### LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Impulsar proyectos de ciencia para la ciudadanía.

Seguimiento y monitorización de la actividad científica de Euskadi

Incentivar la difusión de los resultados de investigación y del impacto del personal investigador Ikerbasque.

Promover iniciativas para la difusión social de la Ciencia y mejorar la imagen de marca de Ikerbasque como paraguas de la ciencia de excelencia en Euskadi.

Coordinación de la comunicación de la actividad científica en la comunidad Ikerbasque.

Ampliar las funcionalidades del portal web science.eus que incluye las capacidades de la red científico-tecnológica de Euskadi.

## IK 6

# FOMENTAR LA INNOVACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Fomentar la innovación y la transferencia de conocimiento es clave para transformar el desarrollo científico en beneficios concretos para la sociedad y la economía.

La innovación impulsa la competitividad, genera empleo de calidad y permite a las empresas adaptarse a un entorno cambiante.

Por su parte, la transferencia de conocimiento facilita la aplicación de avances científicos en sectores productivos, mejorando la tecnología, la salud, la sostenibilidad y la calidad de vida. Además, fortalece la colaboración entre universidades, centros de investigación y empresas, potenciando un ecosistema de I+D dinámico y eficiente.

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Analizar potenciales nuevos servicios o convocatorias en áreas de tecnología, empresa, gestión de grandes infraestructuras científicas.

Promover el emprendimiento y la creación de nuevas empresas derivadas de la actividad investigadora por parte de la comunidad Ikerbasque.

Gestionar y traccionar iniciativas de impacto como IKUR, LINKER y BasQ.

Apoyar la generación de cadenas de valor desde la ciencia básica para enlazar con TRL-s más altos, identificando la aplicabilidad de cada iniciativa.

Potenciar la atracción de fondos a Euskadi para la investigación e innovación, tales como ERC o EIC.

## 7.4. ALINEACIÓN CON EL PCTI 2030

La estrategia y la actividad de Ikerbasque están estrechamente alineadas con el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Euskadi para 2030, más conocido como el PCTI 2030.



El talento de las personas que investigan e innovan, una de las señas de identidad de Ikerbasque, es el elemento central sobre el que pivota el PCTI 2030. Es por ello que la primera línea estratégica de Ikerbasque de atracción, repatriación y retención del talento supone un impulso directo al elemento central del Plan.

Este elemento central del PCTI 2030 está a su vez sustentado sobre tres pilares. De los mismos, Ikerbasque es una parte activa del desarrollo del Pilar I de Excelencia Científica, orientado a mejorar la base científica y la generación de conocimiento mediante la investigación de excelencia, así como de incrementar las capacidades y competencias técnicas y científicas de Euskadi.

En el ámbito más operacional, los tres pilares del PCTI 2030 y su elemento central se articulan a través de cuatro objetivos operativos. Entre estos objetivos operativos, Ikerbasque puede desarrollar un papel relevante en el primero, maximizando los resultados del Sistema Vasco de Ciencia; el tercero, apoyando la internacionalización del sistema vasco de I+D+i mediante la atracción de talento extranjero y la captación de fondos; y el cuarto, potenciando la promoción del talento investigador, especialmente entre las mujeres.

A continuación, se muestra un resumen del impacto que la actividad y estrategia de Ikerbasque pueden provocar en los pilares y los objetivos operativos definidos en el PCTI 2030:

-  Impacto directo
-  Impacto indirecto
-  Impacto limitado

	Pilar 1 Excelencia Científica	Pilar 2 Liderazgo tec. – ind.	Pilar 3 Innovación abierta	Talento
OBJETIVO OPERATIVO 1 Orientación a Resultados				
OBJETIVO OPERATIVO 2 I+D e innovación empresarial				
OBJETIVO OPERATIVO 3 Internacionalización				
OBJETIVO OPERATIVO 4 Talento				

## 7.5. ALINEACIÓN CON LOS ODS

La estrategia de Ikerbasque tiene un impacto significativo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Además de nuestra propia actividad como organización, la comunidad científica de Ikerbasque amplía el conocimiento en múltiples áreas, promoviendo el progreso en temas clave como educación, igualdad, innovación y acción climática.

Este enfoque nos permite contribuir directamente a 14 de los 17 ODS, generando un efecto positivo en la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo global sostenible.



En torno al 25% de la comunidad Ikerbasque desarrolla su investigación en las ciencias de la salud y la vida.



Parte del personal investigador ikerbasque de las universidades y BERCs trabajan en el ámbito de ciudades y comunidades sostenibles.



Impulsamos la participación de la comunidad ikerbasque en la formación de futuras/os investigadoras/es, promoviendo una educación de calidad



Hacemos un uso responsable y eficiente de los recursos de los que disponemos.



Promovemos la igualdad de género en nuestras convocatorias garantizando la igualdad de oportunidades.



Ikerbasque desarrolla su actividad minimizando su impacto medioambiental.



Parte del personal investigador de ikerbasque desarrolla su investigación en torno a la eficiencia energética y no contaminante.



El personal investigador del PIE y parte del de las universidades y algunos CC.TT. estudian la vida submarina.



Estamos comprometidos con unas condiciones de trabajo dignas.



Una parte de la comunidad ikerbasque, especialmente en el BC3 y las universidades, investiga sobre la vida y rehabilitación de ecosistemas terrestres.



Apoyamos el desarrollo de infraestructuras y la transferencia a la industria.



Además de la investigación desarrollada sobre la paz y justicia, contribuimos a la estabilidad institucional mediante la profesionalidad y la transparencia.



Promovemos la igualdad de oportunidades y condiciones en todos los ámbitos.



Desarrollamos nuestra labor mediante alianzas mutuamente beneficiosas con nuestros grupos de interés.

## 7.6. MAPA DE PROCESOS

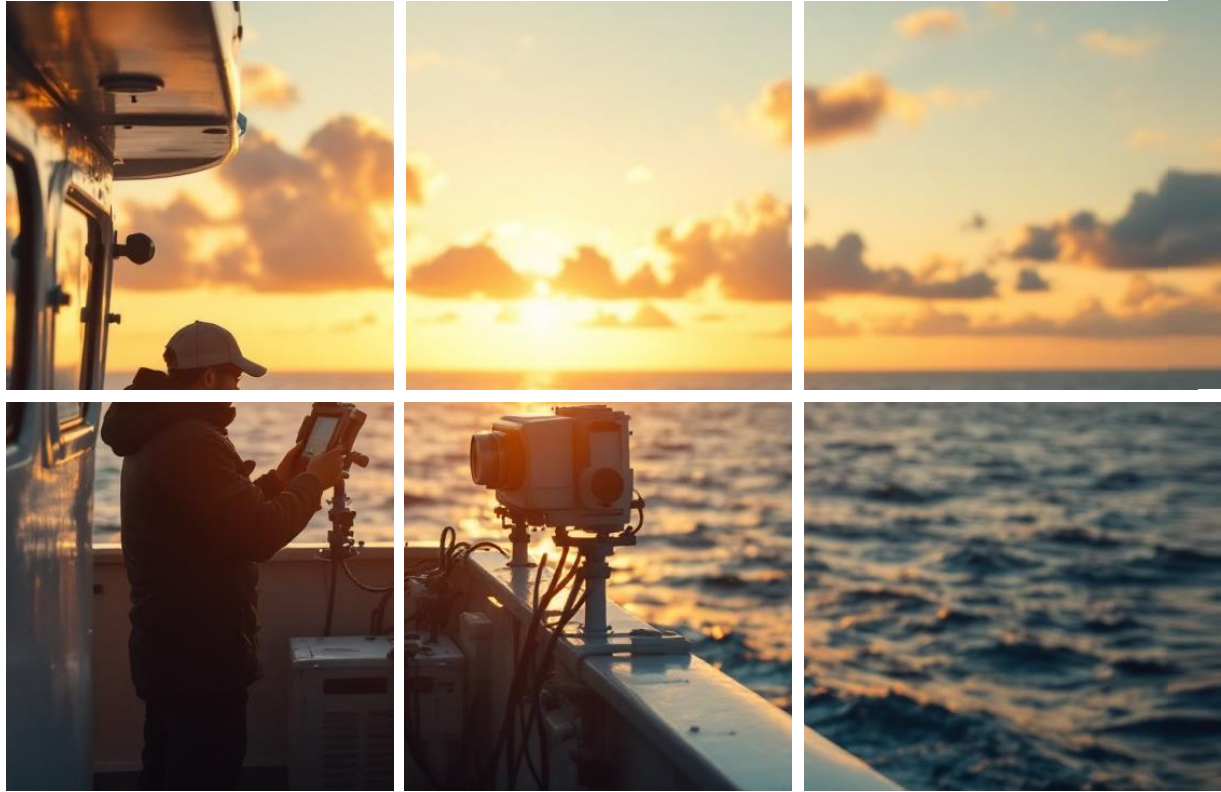
Ikerbasque adoptó desde sus inicios un modelo de gestión por procesos, basado inicialmente en EFQM y más recientemente en el Modelo de Gestión Avanzada (MGA), que responden a la Misión y Visión de la organización, y que soportan la Estrategia y la gestión de los objetivos de este plan.

La estrategia y los objetivos de Ikerbasque para el periodo 2025-2028 se despliegan en los procesos que soportan los aspectos estratégicos, clave y soporte.

El mapa de procesos de Ikerbasque se revisa anualmente. Actualmente los procesos definidos en Ikerbasque son los siguientes:









## 8. PRESUPUESTO



# 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 Ciencia, Universidades e Innovación, 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 2025-2028:



ÁMBITO DE ACTUACIÓN	2025	2026	2027	2028	TOTAL PERIODO
Atracción y desarrollo del talento científico	15.600.000	16.450.000	17.300.000	18.200.000	67.550.000
Fortalecer el Sistema Vasco de Ciencia	9.100.000	9.800.000	10.500.000	11.210.000	40.610.000
Desarrollo de proyectos estratégicos	24.200.000	24.200.000	24.200.000	24.200.000	96.800.000
Gastos de explotación	1.250.000	1.250.000	1.270.000	1.270.000	5.040.000
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>50.150.000</b>	<b>51.700.000</b>	<b>53.270.000</b>	<b>54.880.000</b>	<b>210.000.000</b>

# **ikerbasque**

**Basque Foundation for Science**

Plaza Euskadi 5, 48009 Bilbao  
Tel. +34 944 05 26 60  
info@ikerbasque.net

[www.ikerbasque.net](http://www.ikerbasque.net)