

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# **UPV/EHUren IKERKETA PLANA 2019-2022**

[www.ehu.eus](http://www.ehu.eus)



# UPV/EHUren IKERKETA PLANA 2019-2022

## AURKIBIDEA

---

<b>1. HITZAURREA</b>	<b>2</b>
<b>2. GAUR EGUNGO EGOERAREN DIAGNOSTIKOA</b>	<b>6</b>
2.1. BARNE DIAGNOSTIKOA	
Ahuleziak	
Indarguneak	
2.2. KANPOKO DIAGNOSTIKOA	
Mehatxuak	
Aukerak	
<b>3. IKERKETA PLANAREN ERRONKAK</b>	<b>9</b>
<b>4. ARDATZ ESTRATEGIKOAK, HELBURUAK ETA EKINTZAK</b>	<b>10</b>
4.1. I. ARDATZ ESTRATEGIKOA. GARAPEN PROFESIONALA	
4.2. II. ARDATZ ESTRATEGIKOA. IKERKETA EGITURATZEA	
4.3. III. ARDATZ ESTRATEGIKOA. NAZIOARTEAN PROIEKZIOA IZANGO DUEN JAKINTZA SORTZEA	
4.4. IV. ARDATZ ESTRATEGIKOA. JAKINTZAREN TRANSFERENTZIA	
<b>5. ADIERAZLEAK</b>	<b>15</b>
<b>6. IKERKETA PLANA EGITEKO METODOLOGIA</b>	<b>16</b>
ERANSKINA	18





# 1. HITZAURREA

UPV/EHUK 38 urteko ibilbidean Euskadiko ikerketa eta hezkuntzaren lidergoa eskuratzea lortu du, eta eginkizun horretan prestakuntza osoa eskaini die ikasleei; aurrerabide zientifiko eta teknologikoa ahalbidetu du; eta, erakunde solidarioa, konprometitua eta gizartearekin arduratsua dela erakutsi du.

Ikerketaren arloan, UPV/EHUK % 50 baino gehiago areagotu du bere zientzia ekoizpena, 2010. urtearekin alderatuta, eta gaur-gaurkoz, Euskadin egindako ikerketen % 60 baino gehiago daude haren ardurapean. Horrez gain, zientzia argitalpenen inpaktua, zientzia artikuluen aipamenean arabera jasotakoa, nabarmen igo da (h indizea % 50 igo da 2010. urtetik). Beraz, Euskal Herriko zientzia ekoizpenaren eragile nagusia da UPV/EHU. Horrez gain, Europar Batasunaren azken oinarritzko programan (7OP), itzulkinak % 600 igo dira, seigarren oinarritzko programarekiko.

UPV/EHUK bikaintasun zientifikoaren dimentsioa ere finkatu du nazioartean. 2012. urtean, Academic Ranking of World Universities (Shangaiko rankinga) ranking ezagunean kokatu zen, ex aequo, 301-400 postuen artean. Hurrengo edizioetan, 401-500 postuetan kokatu zen, eta azken edizioan, 2018an, 301-400 postuetan kokatu da berriro ere.

UPV/EHUK ibilbide egonkorra egina du *spin-off* enpresen sorreran, haien iraupen maila altua lortuta, eta haren lana bat etorri da lurraldeetako diputazioek eta Eusko Jaurlaritzaren ekonomia garapeneko sailek egindakoarekin. Izan ere, orotariko unibertsitate bat izanda ere, bosgarren lekuan dago estatuko unibertsitateen artean, *spin-off* enpresen sorrerari dagokionez.

Zientziaren dibulgazioak leku nabarmena du, gure unibertsitatearen jakintza gizarteari he-

larazteari begira. Are gehiago, euskarazko dibulgazioaren kasuan, zeina baliagarria baita, gainera, gure hizkuntzaren terminologia zientifiko eta tekniko aberasteko. Nabarmendu behar dugu UPV/EHUKo Argitalpen Zerbitzua dela euskarazko lan zientifiko gehien argitaratzen dituen argitaletxea.

Era berean, UPV/EHUren ekarpena nabarmendu behar da, lurraldeko gizartea eta ekonomia modernizatzeko. Haren jardueraren inpaktuari buruz Ekonomia Ikerketen Valentziako Institutuak (IVIE, 2012) 5 urtean behin egiten duen azterketa baten arabera, UPV/EHU izateak ia 2.000 milioi euroko output osagarria ematen du (2007an baino % 20 gehiago), 882 milioi euroko errenta bat (2007an baino % 17,2 gehiago), ia 20.000 lanpostuko okupazioa (2007an baino % 18,7 gehiago), eta Euskadiko BPGren % 1,31 eta langileen % 1,89. Euskadiko ekonomiak azken bi hamarkadetan izandako hazkunderen bosten bat baino gehiago UPV/EHUren ekarpenei lotuta egon daiteke, zuzenean nahiz zeharka.

Hortaz, EAEko unibertsitate publiko bakar gisa, UPV/EHUK Euskal Herriko giza kapitalaren prestatzaile nagusia izatearen egitekoa betetzen du, baita ekoizpen zientifiko handieneko erakunde izatearena ere. Haatik, haren egitekoa eta tamaina aintzat hartuta, UPV/EHUK orain dela gutxi arte ez du bete I+G+B arloan zegoen funtzio traktorea, Zientziaren, Teknologiararen eta Berrikuntzaren Euskal Sistemaren.

Testuinguru horretan eratu zen Euskampus NBC proiektua, UPV/EHUren erronka bat, Zientziaren, Teknologiararen eta Berrikuntzaren Euskal Sistemaren bilakaerarako eragile nagusia eta erabakigarria izateko, aliantza estrategikoez baliatuta, unibertsitatea lurraldearekin lotzeko eta, aldi berean, nazioarteko bikaintasuna eta proiektzioa bultzatzeko.

Euskampus NBC UPV/EHUK lideratzen du, eta horren kide dira ere Tecnalía Korporazio Teknologikoa (Tecnalía) eta Donostia International Physics Centre (DIPC). Bost urteetan espezializazio programa adimentsu gisa garatu da, espezializazio arlo hauek ardatz hartuta:

- Prozesu berritzaileak eta material berriak.
- Ekosistema jasangarriak eta ingurumen teknologiak.
- Zahartze osasuntsua eta bizi kalitatea.
- Artea, kultura eta gizartea.

Elkarketaren gaitasunak kooperazioko eta diziplina anitzeko ikuspegi baten bidez jartzen dira martxan, gizartearen erronkei eta beharrei erantzuteko. Horrez gain, nazioarteko hedakuntza lehenetsi da proiektu osoan, eta arlo horretan Euskampus-Bordele Nazioarteko Bikaintasuneko Euroeskualdeko Campusaren sorrera nabarmendu behar dugu. Horrez gain, Euskampus NBC proiektuaren amaieran, 2015. urtearen hondarrean, Hezkuntza, Kultura eta Kirol Ministerioak izendatutako Nazioarteko Batzorde batek nota gorena jarri zion UPV/EHUK, Tecnaliak eta DIPCek osatutako elkarketaren proiektuaren aurrerapenari, Nazioarteko Bikaintasun Campus (NCB) kalifikazioa berretsita.

Euskampus NBCK, espezializazio adimenduneko proiektu gisa sortu zenak, Euskadiko RIS3 Estrategia zehazten lagundu du, eta eragin nabarmena izan du 2020. urterako Euskadiko Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Planaren diseinuan (EUSKADI-ZTBP 2020) eta 2015-2018 Unibertsitate Planean. Era berean, Euskampus-Bordele Euroeskualdeko Campus elementu nagusietako bat da Akitania-Euskadi Plan Estrategikoaren garapenerako (2014-2020).

EUSKADI-ZTBP 2020k lehentasunezko hiru arlo nagusi identifikatzen ditu Euskadin: fabrikazio aurreratua, energia, eta biozientziak-osasuna. Lehentasunezko arlo horiez gainera, lurraldeari lotutako zenbait jarduera «aukerako nitxo» gisa identifikatu dira, ahalmen handia izan baitezakete zientzia, teknologia eta enpresak garatzeko. Zehazki, aukerako arlo bezala jasota daude jarduera hauek: nekazaritza eta elikadura sektorea; ekosistemak eta ingurumenaren birsorkuntza; sormen, tu-

rismo eta kultura industriak; hiri garapenari eta lurralde planifikazioari lotutako jarduerak.

Azken finean, azken urteetan hedatutako estrategiak aukera eman digu gizarteak espezializazio arlo horietan dituen beharrei eta erronkei erantzuteko. Hasiara baino ez da izan, ordea, oraindik ekosistema integratu egoki bat indartu behar baitugu jakintzaren esplorazio eta esplotaziorako.

Testuinguru horretan egiten da UPV/EHUK aurkeztutako bigarren Ikerketa Plan hau. Lehenengoa, 2011n, UPV/EHUren 2012-2017 Plan Estrategikoarekin bat etorri zen. Plan horren Egitekoan gure unibertsitatearen konpromisoa ezartzen zen helburu hauek lortzeko:

- Lankidetzan egindako bikaintasunezko ikerketa garatzea eta sendotzea, UPV/EHU Zientziaren, Teknologiaren eta Berrikuntzaren Euskal Sistemaren ardatz nagusi bihurtuta.
- Atlantikoko Arkuko Euroeskualdean prestakuntza eta ikerketa kooperatiboaren oinarritzko elementu bihurtzea, unibertsitateko jarduera osoan nazioarteko ikuspegia ezarrita.
- Elkartze estrategiko modernoak antolaketa egituraren oinarri izatea, eta elkartze horiek egokituta egotea maila goreneko prestakuntza eskaintzen duen eta ikerketan diharduen unibertsitateari, zeina lurraldean eta inguruko kulturaren errotuta eta munduari irekita egongo den eta campus anitzeko egiturari egokitutako antolaketa izango duen.

Agerian geratu zen garrantzitsua zela gure unibertsitateak dokumentu bat edukitzea, ikerketa, transferentzia eta jakintzaren baliarazpenaren arloan politika integral bat garatu ahal izateko, gure balioak errespetatuz euskal unibertsitate publiko gisa. Hala, UPV/EHUren 2011-2014 Ikerketa Planean helburu nagusi hauek ezarri ziren:

- UPV/EHU finkatzea, jakintza sortzeko Euskal Herriko eragile nagusi gisa.
- Jakintzaren transferentzia hobetzea Euskampus elkarketa estrategikoaren alde eginez; baita gizarteari begira

egindako komunikazio zientifiko eta teknologikoaren alde ere.

- UPV/EHUren zientzia, teknologia eta arte ekoizpena areagotzea eta haren kalitatea hobetzea.
- Nazioarteko lankidetzak eta kolaborazioak indartzea zientzia, teknologia eta berrikuntzaren arloan.
- I+G+Brako kanpo baliabideen harrera areagotzea.

Ikertaldeak ikerketarako oinarrizko egiturak dira, eta bikaintasunera lortzeko bideak sortzen dira, denboran haien egonkortasuna mantenduta. Ikertaldeak proiektu lehiakorren bidez finantzatu dira, helburu zientifikoak eta teknologikoak lortzeko. Halaber, ikertaldeak, besteak beste, ikertzaileak eta teknikariak prestatzen dituzte; teknologiaren transferentzia ziurtatzen dute; aholkularitza adituaren funtzioa betetzen dute; eta, kultura zientifikoa sustatzen dute. Hori dela eta, funtsezko unitatea eratzen dute gizarteak lehenetsitako jakintzaren aurrerapen erronkei ekiteko. Bigarren Plan honetan, ebaluazioa positiboa izatean, aurreko Ikerketa Planean sortutako ikerketa eta prestakuntza elkarketak garatu eta indartuko dira, guztiak ere bikaintasuna, diziplinartekotasuna eta ingurumenarekiko lotura sustatzeko sortu baitziren.

Ikertaldeak egituratzeko moduek elkarketa eredu berriak ekarri dituzte. Horren adibideak dira hauek:

## 1. Prestakuntza eta ikerketa unitateak (PIU)

Elkarketa estrategikoak dira UPV/EHU, eta haien helburua da:

- Ikerketaren kantitatea eta kalitatea areagotzeko duten egiturak sortzea, bikaintasun ikertzaileen masa kritiko bat edukitzeko jakintza arlo guztietan.
- Sinergiak, diziplinartekotasuna eta lankidetzak sustatzea, berritzeko, baliabideak eskuratzeko eta transferentzia egiteko, indibidualtasunen baturan baino emaitza hobetoak lortuta.

## 2. Egitura berriak: Plentziako Itsas Estazioa (PIE) eta Aeronautikako Fabrikazio Aurreratuko Zentroa (AFAZ)

Azken urteetan, UPV/EHUk nortasun juridikorik gabeko ikerketa egitura berriak sortu ditu, eta horien bidez aliantzak eta lankidetzak estrategikoak egin ahal izan dira erakunde publiko nahiz pribatuekin. Horien artean, hauek nabarmentzen dira:

- Itsas Biologia eta Bioteknologia Esperimentalen ikergunea (Plentziako Itsas Estazioa, PIE). UPV/EHUko ikergune bat da, nortasun juridikorik ez duena, eta 2012an jarri zen martxan BBK-ri esker, egun PIEren egoitza dena utzi baitzion Plentziako Udalarari, horrek UPV/EHUri uzteko baldintzapean; Sustapen Ministerioari esker, eraikina ez eraistea ahalbidetu baitzuen Kosten Legeak hori eskatu arren; eta, Bizkaiko Foru Aldundiak egungo egoitzaren eraikina birgaitzeko eta Eusko Jaurlaritzak ikerketarako oinarrizko lehen ekipamendua erosteko emandako laguntzei esker. Ikergune honen xedea ikerketa zientifikoa eta teknikoa egitea da, ozeanoa eta ekosistemen osasuna eta giza osasuna elkartzeko diren arloetan.
- Aeronautikako Fabrikazio Aurreratuko Zentroa (AFAZ). UPV/EHUren ikergune misto bat da, nortasun juridikorik gabekoa, eta 2014ko azaroan jarri zen martxan, erlazio eredu berri gisa. Eusko Jaurlaritzak eta Bizkaiko Foru Aldundiak sustatu eta finantzatu dituzten ikergune honetan, UPV/EHU da erreferentziazko erakunde zientifikoa eta teknologikoa, eta harekin batera 13 bazkide industrial fundatzaile daude, aeronautika eta makina-erremintaren arlokoak, eta lankidetzak erakunde gisa, Bizkaiko Teknologia parkea eta Aeronautikako eta Makina Erremintako klusterrak daude. Ikerguneak fabrikazio teknologiak garatu nahi ditu, epe laburrean proiektuko enpresa bazkideetan eta, oro har, ingurunean industrian aplikagarriak izango direnak.

Bestalde, gure unibertsitateak orain dela gutxi egindako ikastegi berrantolaketa, zeina

2016ko urtarrilean amaitu baitzen hiru campusetan banatutako 32 fakultate eta eskola 20 ikastegi berri bihurtuta, aukera bat da UPV/EHUko irakasle guztiak ikerketako jardueretara sartzeko, ikastegi berrian onartutako ikertaldeetara hurbilduta. Berrantolaketa hori aukera bat da, halaber, gaitasunak batzeko eta irakasle-ikertzaileen artean diziplinartekotasuna bultzatzeko. Zehazki, ikastegi berriekin adostu zen konpromiso dokumentuak «ikerketako masa kritikorik ez duten ikastegietatik etorritako irakasleen ikerketa jarduera bultzatu» behar du, ikastegien berrantolaketari buruzko memoriaren helburuetan ezarrita dagoen bezala.

Ezin dugu ahaztu ere I+G+Bren globalizazio handia ikerketaren arloan izaten ari den eragina, ezta testuinguru ekonomiko kaskarra ere. «Horizon 2020» martxan jarri izana, Europar Batasunaren I+G+B arloko jarduera esparrua eta Batasunak berak I+G+B berrikuntza eta ikerketa politiken erronkei eta aukerei buruz egindako gogoeta garrantzi handia ari dira hartzen testuinguru horretan, finantzaketa lortzeko, ezin baita horrelakorik egin gutxieneko masa kritikorik eta jakintza espezializaturik izan ezean. Era berean, Estatuan martxan jarritako Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Legeak, Zientzia eta Teknologiarren eta Berrikuntzaren Espainiako Estrategiak (2013-2020) eta EUSKADI-ZTBP 2020k eta haren espezializazio arloek (RIS3) eragina dute ere UPV/EHUren ikerketa estrategia prestatzeko eta diseinatzeko unean.

Azken finean, UPV/EHUren 2019-2022 Ikerketa Planak lehen deskribatutako testuingurua kontuan hartu behar du I+G+B arloan estrategia berriak eraikitzeko, eta horien bidez ekonomia, gizarte eta ingurumen erronka berriei aurre egin ahal izateko.

Dokumentu hau honela dago egituratuta:

- Lehenik eta behin, egungo egoeraren diagnostiko bat egiten da.
- Gero, 2019-2022 Ikerketa Planaren oinarri diren xedea eta erronkak definitzen dira.
- Gero, egitura bat proposatzen da, lau ardatz estrategiko handitan. Ardatz horiek proposatutako erronkei erantzungo diete, eta bakoitzerako

helburuak definituko dira, gero ekintza zehatzen bidez garatuko direnak.

- Gero, adierazle batzuk sartzen dira, erreferentzia balio bat eta plana indarrean egongo den lau urteetan lortu beharreko helburuak biltzen dituztenak.
- Amaitzeko, plan hau egiteko zer metodologia erabili den azaltzen da.



## 2. GAUR EGUNGO EGOERAREN DIAGNOSTIKOA

UPV/EHUren 2011-2014 Ikerketa Planaren ebaluazioa abiapuntutzat hartuta, UPV/EHUren ikerketa jardueraren egungo egoeraren barne eta kanpo diagnostikoa emango dugu jarraian.

Diagnostikoa egiteko, AMIA analisia erabili da. Horren bidez, unibertsitatearen faktore estrategiko kritikoak bilatzen saiatzen gara, eta, behin faktoreak identifikatuta, indarguneak sendotu, ahulguneak zuzendu, aukeren abantailez baliatu, eta mehatxuei aurre egin beharko diegu.

### 2.1. Barne diagnostikoa

#### AHULEZIAK

1. Irakasle-ikertzaileen zahartzea, eta zailtasunak belaunaldi erreleboari aurre egiteko.
2. Ikerketa ibilbidearen definizio argirik ez dago.
3. Zailtasunak doktoratu aurreko talentuak, doktore berriak eta ikertzaile seniorrak erakartzeko eta haien leialtasuna lortzeko.
4. Ikerketan laguntzeko profil espezializatu anitzeko langile gutxi daude, eta haien lana ez da egonkorra.
5. Ikerketa tradizio gutxiko irakasle-ikertzaileak daude, jakintza arlo batzuetan.
6. Genero desorekak ematen dira erantzukizun karguetan eta estatus akademiko goreneko posizioetan, ikerketa arloan.

7. Ikerketaren nazioartekotze maila eskasa da.
8. Lankidetzako kultura falta da, UPV/EHUko ikerketa taldeen artean.
9. Lankidetzak eskasa da, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareko (ZTBES) eragileekin proiektu handiei helduko dieten partzuergoak eratzeko.
10. Sistematizazioa falta da, UPV/EHUen I+G+Bri buruzko datuak lortzeko.
11. Araudia zurruna da; burokratizazioa, gehiegizkoa, eta komunikazioa, urria, ikerketa kudeatzen laguntzen duten unitateen artean.
12. UPV/EHUren eskaintza zientifikoa eta teknologikoaren merkaturatze maila eskasa da.
13. Irakasle-ikertzaileen kontzientziazio maila apala da, gizartea kultuagoa eta kritikoagoa izan dadin zientziaren dibulgazioan lanean ari diren hedabideekin lankidetzan jardutearen garrantziari dagokionez.

#### INDARGUNEAK

1. UPV/EHUren ikertaldeak jakintza arlo guztietan daude, eta jakintzan aurreratzeko erronkei aurre egiteko gaitasuna dute.
2. Programa propio finko bat dago taldeei laguntzeko, ikerketa bultzatzeko eta prestakuntza emateko.
3. Zientziako eta teknologiako azpiegitura lehiakorak daude, eta laguntza langile kualifikatuak.

4. Igoera oso nabarmena eman da zientzia ekoizpenaren kantitatean eta kalitatean, jakintza arlo guztietan.
5. Gero eta gaitasun handiagoa dago, nazioarteko deialdietatik finantzaketa eskuratzeko.
6. UPV/EHUk prestigioa du, Ikerbasque programara sartzen diren ikertzaileen lehen aukera izatean islatzen denez.
7. Euskarari eta euskal kulturari buruzko jakintza sortzen eta transferitzen da.
8. Zientzia dibulgatzeko programak onarpen maila handia du.
9. UPV/EHUk onarpena du, Nazioarteko Bikaintasun Campus gisa.
10. UPV/EHUk gizartearen aurrerapenerako beharrezkoak diren dimentsio guztiak daude: pertsonak, prestakuntza, ikerketa eta transferentzia.
11. Ikerketaren kanpo ebaluazioaren tradizioa errotuta dago.
12. UPV/EHU unibertsitate ikertzaile gisa barneratzeko prozesuan aurrera egin da.
13. UPV/EHUko ikertzaileek gizartearen aintzatespena jaso dute, Euskal Herriko erreferente gisa.
5. Zailtasunak ditugu RIS3rekin bat ez datozen ikertaldeetarako deialdiak eskuratzeko.
6. Epe luzera aplikatzekoa den jakintzaren sorrera gutxiesten da.
7. Gizarte eta ekonomia ingurunearen hurbiltasun maila txikia da, ikerketa arlo batzuetan.
8. Zientzia eta teknologia plataformak, Ikerketako Zerbitzu Nagusiarenak (SGIker) batez ere, mantentzeko finantzaketa publikoa gutxitu da.
9. Deialdien baterako finantzaketa politika, Ikerbasque Fundazioaren bidez ikertzaileak hartzeko.
10. Gizartearen zenbait sektorek unibertsitateak egindako ikerketaren gainean duten ikuspegia ez dator bat errealitatekin.

#### AUKERAK

1. Euskal gizarteak UPV/EHU Euskadiko ikerketa emaitzak sortzen dituen erakunde nagusitzat hartzea.
2. Gizarteak aurrera egin dezan ikertzaileen lanak eta ikerketak duen garrantziaren gizarte errekonozimendua.
3. Gizarteak goi hezkuntzako kalitatezko erakundeak identifikatzeko nazioarteko rankingak balioestea.
4. Mugaz gaindiko Euroeskualeko Campusa garatzea.
5. Ikerbasque programa edukitzea, nazioarteko ikertzaileen talentua erakartzeko.
6. Unibertsitate araudi berrian, irakasle-ikertzaileen ibilbidean ikerketari garrantzi handiagoa aitortzea.
7. I+G+Bko beste eragile batzuekin harremanak izateko eta lankidetzan aritzeko eredu berriak garatzea.
8. UPV/EHUren parte hartzea BERC programan (Basque Excellence Research Centres), erakunde mistoen (UPV/EHU, CSIC) eta erakunde partaidetuen bidez (EHU Taldea).

## 2.2. Kanpoko diagnostikoa

### MEHATXUAK

1. Ikerketa jarduera areagotzeko zailtasunak daude, finantzaketa publikoa eta pribatua murriztu direlako.
2. Araudia zurruna da, irakasle-ikertzaileak eta AZPko langileak kontratatzeke politikak garatzeko.
3. Kualifikazio handiko ikertzaileak galdu dira, horrek unibertsitateari dakarkion deskapitalizazio arriskuarekin.
4. Nazioarteko ikerketa zentroen eta unibertsitateen lehiakortasuna nabarmen areagotu da, I+G+B garatzeko finantza baliabideak eskuratzeari begira.

9. I+G+B jarduera berria erakartzeko gaitasuna, UPV/EHUko Zientzia Parkearen garapenarekin eta azpiegitura zientifiko eta teknologiko berriekin.
10. EHUalumni sarea eta babesletza eta mezenasgo programak hedatzea.
11. Zientzia eta teknologia dibulgatzeko jardueren gizarte eskaera handiagoa izatea.
12. Lankidetzeta eta aliantzak egitea, H2020 ekimen estrategikoetan eta 2014-2020 Egiturazko Funtsetan.

### 3. IKERKETA PLANAREN ERRONKAK

2018-2021 Plan Estrategikoaren oinarrietan, UPV/EHU unibertsitate publiko gisa definitzen da, gizartearen goi mailako hezkuntza premiei erantzuten diena eta kalitatezko ikerketa gauzatzen duena, lankidetzaz bidez jakintza sortuta eta gero jakintza hura lurralde inguruneari eta nazioarteko komunitateari transferituta. Gainera, euskal gizartearen erroturiko unibertsitate bat da, munduari irekita dagoena, eta gogoeta eta pentsamendu kritikorako espazio aske bat eskaintzen duena. Lider gisa ere identifikatzen da euskarazko prestakuntzaren arloan, eta bereziki zaintzen du euskal kultura, konpromiso etikoz eta sozialaz lan eginez.

2019-2022 Ikerketa Planaren proposamenak aipatutako erronkei egin nahi die aurre, eta horretarako erreferentziatzat hartu dira UPV/EHUren 2018-2021 Plan Estrategikoak I+G+Bri buruz emandako definizioa, egitekoa eta ikuspegia. Ildo horretan, UPV/EHUK **Ikuspegi** hau du ikerketaren arloan:

*UPV/EHUren nazioarteko ikertzaile profila bultzatzea gizarte, ekonomia eta ingurumen erronka berriei aurre egiteko, jakintzaren bidez gizartearen eraldatzeko eginkizunean lidergo bokazioa edukita.*

Hori betetzeko, UPV/EHUK ikerketaren arloko erronka hauek finkatzen ditu:

- ✓ Ikertzaile berriei eta prestatzen ari diren ikertzaileei laguntzea, eta ikertzeko kultura sustatzea.
- ✓ Euskal Herriarekin konprometitutako jakintza eta berrikuntza bultzatzea, eta horretarako ikerketa unibertsitateko prestakuntzan giltzarria izatea.

- ✓ Diziplina anitzeko eta mugako ikerketa sustatzea, jarduera zientifiko eta teknologikoaren nazioartekotzea areagotzen laguntzeko.
- ✓ Gure unibertsitateak nazioartean duen posizioa indartzea.
- ✓ UPV/EHUren lidergoa indartzea, jakintza sortzeko eta transferitzeko eragile gisa eta euskal gizartearekin lankidetzan aritzeko eragile gisa, gizartearen lehiakortasuna eta garapena hobetzeko.



## 4. ARDATZ ESTRATEGIKOAK, HELBURUAK ETA EKINTZAK

AMIA analisiaren bidez egungo egoeraren gaineko diagnostikoa egin eta erronkak definitu ondoren, Ikerketa Planaren lau ardatz estrategiko handiak aurkeztuko ditugu jarraian.

Lau ardatz estrategiko handi horiek UPV/EHUren ekintzak bideratzeko jarduera esparruak dira, non datozen urteetan bere helburuak garatuko dituen, baita horien jarraipen adierazleak ere.

### 4.1. I. Ardatz estrategikoa. garapen profesionala

***Ikertzaile berriei eta prestatzen ari diren ikertzaileei laguntzea, eta ikertzeko kultura sustatzea*** erronkari aurre egiteko, honako helburu hauek lortu behar dira:

- Irakasle-ikertzaileen ikerketa ibilbiderako eredu bat sustatzea, ahaleginean, konpromisoan eta bikaintasunean oinarrituta.
- Irakasle-ikertzaileen eta AZPko langileen belaunaldi aldaketa egokia lortzea.
- Talentua sortzeko, zaintzeko eta erakartzeko politika proaktibo bat garatzea.
- AZPko laguntza langileen ibilbide profesionalaren eredu bat bultzatzea.
- UPV/EHU osatzen duten pertsonen konpromisoa sustatzea ikerketarekiko eta gizarte, teknologia eta giza garapenarekiko. .
- Berdintasuna eta genero ikuspegia ikerketan sustatzea.

Helburu horiek lortzeko, honako ekintza hauek proposatzen dira:

1. Ikerketa ibilbidearen eredu bat definitzea eta garatzea, nazioartekotzea lehenetsiko duena eta gure gizartearen beharretara eta UPV/EHUren gaitasunetara egokituko dena.
2. Ibilbide profesionalaren garapenari buruzko tutoretza sistema pertsonalizatu bat martxan jartzea, jakintza arlo/azpiarlo bakoitzaren espezifikotasunak aintzat hartuko dituena eta egungo genero arrakala gainditzeko neurriak egituratuko dituena.
3. JAPen ezarritako irizpideak berrikustea, irakasle-ikertzaileen ikerketa gutxieneko bat bermatzeari begira.
4. Belaunaldi ordezkapena bultzatzea ikerketa taldeen eta proiektuen lidergoan, emakumezko ikertzaileen lidergoa bultzatuta eta talenturako aukera berriak sortuta.
5. Talentua erakartzeko estrategia bat garatzea, lankidetzan jardunez abian diren programekin eta, bereziki, Ikerbasque programarekin.
6. Ramón y Cajal eta Juan de la Cierva programetatik etorritako talentuaren etorrera bultzatzea eta hura zaintzea, pizgarri ekonomikoen bidez.
7. Parte hartzea bultzatzea, ERC grants-en.
8. Mugikortasun programak eta ikerketa egonaldiak bultzatzea.
9. Ikertzaileak (PI eta ID) prestatzeko kontratuen programa bultzatzea, ikertaldetan sartzeko aukera izan dezaten

10. Nazioarteko doktorego tesiak sustatzea.
11. Ikertzaile hasiberriek Ikerketa, Garapen eta Berrikuntza Batzordean (IGBB) parte hartzeko aukera aztertzea.
12. Ikerketan laguntzeko langileak egonkortzea, eta ikerketen beharretara egokitutako profil profesionala duten laguntza langile berriak hartzea.

## 4.2. II. Ardatz estrategikoa. Ikerketa egituratzea

***Euskal Herriarekin konprometitutako jakintza eta berrikuntza bultzatzea, eta horretarako ikerketa unibertsitateko prestakuntzan giltzarria izatea*** erronkari aurre egiteko, ikertaldeak ikerketen bidez erronka zientifikoak lortzeko sortutako oinarritzko unitateak dira, eta lehiakortasun deialdien bidez eta erakunde publiko zein pribatuekin eginiko kontratuen bidez finantzatzen dira. Horretarako, honako helburu hauek lortu behar direla irizten diogu:

- Ikertaldeak maila lehiakorrean kokatzea nazioartean, dagokien jakintza arloan.
- Ikertaldeen arteko lankidetzak eta jakintza trukea sustatzea.
- Ikerketari laguntzeko zerbitzuen antolakuntza malgua, egonkorra eta kalitatezkoa bultzatzea.
- Harreman eta lankidetzak eredu berriak sustatzea I+G+Bren arloko beste eragile batzuekin eta, bereziki, EHU taldearekin.
- Ikerketa UPV/EHUren oinarritzko jarduera bihurtzen laguntzea, irakasle-ikertzaile guztiak jarduera horri lotuz.
- Euskarari eta euskal kulturari buruzko ikerketak sustatzea, eta euskaraz eginiko ikerketaren dibulgazioa bultzatzea.
- Ikerketaren eta irakaskuntzaren arteko harremana sustatzea, ikertaldeak jarduera geletara eramanda edo ikasleen sormen zientifiko bultzatuta.

Helburu horiek lortzeko, honako ekintza hauek proposatzen dira:

1. Ikertaldeei laguntzea ikerketa egituratzeko erreferentziazko unitate gisa, nazioartean lehiatu daitezela.
2. Talde berrien sorrera bultzatzea ikerketa tradizio gutxi arloetan.
3. Irakasle-ikertzaile aktiboak abian diren ikertaldetan sar daitezela bultzatzea.
4. Graduak, Batxilergoko, Bigarren Hezkuntzako eta Lanbide Heziketako ikasleengana ikertaldeak hurbiltzeko programak sustatzea eta babestea.
5. Hainbat jakintza arlotan diharduten UPV/EHUko ikertaldeak eta ikertzaileen arteko lankidetzak bultzatzea, taldeen diziplina anitzeko izaera areagotuz eta haien inpaktua eta ikusgarritasuna bultzatzeko neurri handiko proposamen bateratuak eginez.
6. Ikerketan sailen inplikazioa sustatzea, irakasle-ikertzaileen ikerlanaren jarraipena egitea ahalbidetuko duten konpromisoak hartuta.
7. Jakintza guneak dinamizatzea.
8. Nortasun juridikorik gabeko ikerketa egitura berriak sortzea, I+G+B eragileekiko harreman eta lankidetzak eredu berriak bultzatuko dituztenak.
9. Ikerketa institutuen jarduera aztertzea, ikerlanaren egitura espezifiko gisa, eta jarduera hori ebaluatzeko prozedura bat ezartzea.
10. UPV/EHUren parte hartzea koordinatzea BERCEtan, ikergune mistoek eta erakunde partaidetuek sostengatzen dituzten horietan, bereziki, eta ikertzaileen afiliazio bikoitza sustatzea.
11. Ikerketaren kudeaketa integrala egiteko sistemak ezartzea, monitorizazio eta gainbegiratze azkarra eta eraginkorra egin ahal izateko.
12. Euskarazko dibulgazio zientifikoa bultzatzea eta ikerketari lotutako ekintzetan laguntzea, euskararen eta euskal kulturaren arloan.

13. Etika batzordeei emandako laguntza indartzea, beharrezkoak diren langileen eta tresnen bidez; era berean, batzordekideei prestakuntza egokia ematea, eta ikerketaren etikari buruzko gaien inguruko prestakuntza sustatzea, unibertsitateko kideen artean.
14. Prozesuen arabera lana garatzea, ikerketa unitate guztietan zerbitzuen kartak ezarrita.
15. Ikerketaren kudeaketari lotutako administrazio lanei emandako laguntza finkatzea, deialdi lehiakorretarako sarrera errazte aldera.
16. Ikerketan laguntzeko azpiegituren plan bat egitea, Euskal Herrian diren ikerketa azpiegiturak aintzat hartuta.
17. Biblioteka bultzatzea, UPV/EHUko dokumentazio zientifikoko zentro gisa.
18. SGIker zerbitzuen kalitate ziurtagiria bultzatzea, eta prozedura homologatuen ezarpena orokortzea.

### 4.3. III. Ardatz estrategikoa. Nazioartean proiektzioa izango duen jakintza sortzea

***Diziplina anitzeko eta mugako ikerketa sustatzea, jarduera zientifiko eta teknologikoaren nazioartekotzea areagotzen laguntzeko eta Gure unibertsitateak nazioartean duen posizioa indartzea*** erronkei aurre egiteko, honako helburu hauek lortu behar dira:

- Nazioartean erreferentziazkoak diren argitalpenen kopurua eta kalitatea areagotzea, jakintza arlo guztietan
- Unibertsitatearen posizioa hobetzea, ikerketako nazioarteko ranking jakin batzuetan.
- UPV/EHUren nazioarteko posizioa eta ikusgarritasuna bultzatzea.
- UPV/EHUren parte hartzea eta lidergoa areagotzea, Europako eta nazioarteko proiektuetan, eta bikaintasun

partzuergo nahiz sareetan parte hartzea.

- Irakasle-ikertzaileen nazioarteko mugikortasuna eta UPV/EHU nazioarteko ikertzaileen presentzia bultzatzea.

Helburu horiek lortzeko, honako ekintza hauek proposatzen dira:

1. UPV/EHUren datu unitate bat sortzea eta langile kualifikatuak hartzea, jarduera akademikoa etengabe monitorizatu dezaten eta informazio iturri guztiak koordinatu ditzaten.
2. Hobekuntza ekintzak aztertzea, UPV/EHU interes ranking bakoitzak ezarritako irizpideetara egokitu dadin.
3. UPV/EHUko ikertzaileen ekoizpen zientifikoaren ikusgarritasuna areagotzea, honako hauen bidez:
  - » ADDI gordailu instituzionalean sartzea.
  - » Prestakuntza ematea, argitalpen irekian (Open Access).
  - » ORCID kodeak erabiltzea.
4. UPV/EHUren parte hartzea eta lidergoa sustatzea Europar Batasunaren Ikerketako Oinarritzko Programaren ikerketa proiektuetan.
5. Nazioarteko I+G Bulegoa indartzea, Eusko Jaurlaritzaren eta CRUEn Bruselako bulegoekin lankidetzan jardunez.
6. Nazioartean prestigioa duten erakundeekiko aliantzak sustatzea.
7. Harremanak areagotzea eta sustatzea nazioarteko ikertalde prestigiotsuekin, mugikortasuna, trukea eta lankidetzako ikerketa proiektuak bultzatuz.
8. Nazioarteko Bikaintasunaren Euroeskualdeko Campusaren esparruan, nazioarteko partzuergo eta sare egonkorren sorrera bultzatzea, nazioarteko I+G+B proiektu lehiakorren deialdietan aurkezteko.
9. Parte hartzea bultzatzea nazioarteko sareetan, argitalpen batzordeetan eta zientzia erakundeetan.

## 4.4. IV. Ardatz estrategikoa. Jakintzaren transferentzia

Jakintzaren transferentziak, baliabide ekonomikoen iturri bat izateaz gainera, gizarteari erakunde inbertitu dituen baliabideak nola erabiltzen diren erakusteko aukera ematen digu, eta horrek erakundearen gizarte aintzatespena areagotzen du.

**UPV/EHUren lidergoa indartzea, jakintza sortzeko eta transferitzeko eragile gisa eta euskarri gisa, gizartearekin lankidetzan aritzeko eragile gisa, gizartearen lehiakortasuna eta garapena hobetzeko** erronkari aurre egiteko, gure iritziz, helburu hauek lortu behar dira:

- Lurraldearekiko lankidetzaren kultura sustatzea.
- Hazkunde adimendunean eta jasangarrian laguntzea, Euskal Herriaren garapenerako.
- Interes publikoko proiektuak eta ekimenak bultzatzea, gizartearen ekarpenen bidez finantzatu badaitezke (babesletza eta mezenasgo programak).
- Jakintzaren transferentziaren kultura bultzatzea, ikertzaileen eta ikasleen artean.
- Aliantza estrategikoen bidez lurraldean aplikatutako ikerketa transferentziaren ahalmena eta gizarte inpaktua areagotzea.
- UPV/EHUko jakintza eta gaitasun zientifiko-teknologikoak egitura sozioekonomikora hurbiltzea.
- Kultura ekintzailea sustatzea, unibertsitateko kide guztien artean.

Helburu horiek lortzeko, honako ekintza hauek proposatzen dira:

1. Unibertsitate-Gizartea proiektuen deialdia bultzatzea.
2. Transferentziari buruzko informazio saioak antolatzea ikertaldeentzat.
3. Komunikazio zientifikoaren programa indartzea, hainbat egitura eta ekimenen

bidez, eta bokazio zientifikoaren bultzada bereziki zaintzea haur eta nerabeen artean.

4. Ekintzailetzarako eskura dauden aukerei eta baliabideei buruzko informazio saioak antolatzea.
5. Jakintzaren dibulgazioaren arloan lanean diharduten erakundeekin lankidetzan jardutea.
6. Doktorego tesiak erakunde eta enpresen lankidetzaz egin daitezkeen bultzatzea.
7. Webgune bat garatzea, ikertaldearen gaitasun zientifikoak eta teknologikoak agerian uzteko.
8. Ikerketa, transferentzia eta berrikuntza jarduerak dibulgatzea, hedabide ez-espezializatuetan.
9. Hitzarmenak izenpetzea erakunde eta enpresekin, babesteko modukoak diren interes publikoko proiektu eta jarduerak egiteko.
10. Mezenasgoa babesteko eta bultzatzeko lege esparru bat diseinatzea, diputazioekin batera.
11. RIS3 estrategiarekin lerrokatuta dauden eta nazioarteko proiektuak duten partzuergoetan parte hartzea, erakunde eta enpresekin batera.
12. Ikertaldearen eta ehun sozioekonomikoaren eragileen arteko topaketa sektorialak aldi berean behin antolatzea, eta horietan parte hartzea.
13. Aliantza estrategikoak ezartzea Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarearen (ZTBES) eragileekin, RIS3 estrategia aintzat hartuta.
14. Deialdi bat martxan jartzea, ZTBESeko eragileetan irakasle-ikertzaileen mugikortasuna bultzatzeko.
15. Ikerketa emaitzen lizentzia eta baliarazpen prozesuak bultzatzea.
16. Inguruko erakunde eta enpresekin harremanetan jartzea, ikertaldearen eta Ikerketako Zerbitzu Nagusien eskaintza teknologikoaren merkaturatzea hobetzeko.



## 5. ADIERAZLEAK

Zk.	Adierazlea	2016ko datua	2022ko helburua
1	Doktore aurreko laguntzen onuradunen kop.	217	247
2	Doktore ondoko laguntzen onuradunen kop.	59	70
3	Defendatutako tesien kop.	574	400
4	Nazioarteko tesien kop.	171	136
5	Enpresekin eta beste erakunde batzuekin lankidetzan egindako tesien kop.	266	240
6	Mugikortasun programetan (4 astetik gorako egonaldiak) parte hartzen duten irakasle-ikertzaileen kop.	125	140
7	Marie-Curie programatik etorritako (4 astetik gorako egonaldiak) ikertzaileen kop.	36	45
8	Ikerketako Europako Kontseiluan (IEK) eskuratutako laguntzen kop.	2	8 <sup>(1)</sup>
9	Aitorpena jaso duten ikertaldeen kop.	282	300
10	Ikerketan eta transferentzian laguntzeko zerbitzu orokorrei (ENAC, AENOR) lotuta lortu diren akreditazio eta ziurtagirien kop.	18	27
11	Unibertsitatearen H indizea	184	247
12	CNEAIk edo Unibasq-ek akreditatutako ikerketa tarteen kop.	4.351	4.620
13	Argitalpen zientifikoen (WoS) kop.	2.818	3.034
14	Argitalpen zientifikoen (Scopus) kop.	2.648	3.132
15	Argitalpen % lehen kuartilean (WoS)	56,8%	60,0%
16	Argitalpen % lehen kuartilean (Scopus)	63,3%	60,0%
17	Nazioarteko baterako argitalpenen (Scopus) %	51,8%	50,0%
18	Nazioarteko baterako argitalpenen (WoS) %	52,3%	50,0%
19	Nazioartekoak ez diren deialdietan ekuratutako itzulketak (M€)	17,0	78,8 <sup>(1)</sup>
20	Horizon 2020 edo nazioarteko beste deialdi batzuetan lortutako itzulketak (M€)	7,0	31,4 <sup>(1)</sup>
21	Patenteen edo ustiapen lizentzien kopurua, titulartasun propioak direnean edo haien lorpenean esku hartze erabakigarria egin denean.	5	7
22	Enpresekin izenpetutako kontratuetan parte hartzen ari diren ikertzaileen kop.	411	490
23	Enpresa izaera ez duten erakundeekin izenpetutako kontratuetan parte hartzen ari diren ikertzaileen kop.	162	200
24	Kontratupeko diru sarrerak (M€)	8,0	39,4 <sup>(1)</sup>
25	Unibertsitateak azken lau urteetan sortutako <i>spin-off</i> en kop.	53	62
26	Unibertsitateak azken lau urteetan sortutako enpresetan dauden enpleguen kop.	65	88

1. oharra: lau urteetarako metatutako balioak.

## 6. IKERKETA PLANA EGITEKO METODOLOGIA

2019-2022 Ikerketa Plana prestatzeko lana UPV/EHUren 2018-2021 Plan Estrategikoa eta 2019-2022 Unibertsitate Plana prestatzeko lanek baldintzatu dute, horiekin lerrokatu behar baitzen.

Hasiera batean, elkarren segidako hiru fasetan egin behar zen, 2011-2014 aldiari zegokion planaren ebaluazioa egin ondoren, zeina 2015eko urriaren 1ean Gobernu Kontseiluari aurkeztu baitzitzaion.

**Lehen fasean**, «Ikerketa Planaren Oinarriak» zirriborroa aurkeztu, eta eztabaidatu zen Gobernu Kontseiluan, eta horretarako aldez aurretik aipatutako oinarriak landu ziren, honako alderdi hauetatik abiatuta:

1. 2011-2014 Ikerketa Planaren emaitzak, Gobernu Kontseiluan aurkeztutakoak.
2. Egun indarrean dauden UPV/EHUren plangintza tresnak (UPV/EHUren 2012-2017 Plan Estrategikoa, Euskara Plana, Graduondoko Ikasketen Plana, Nazioartekotze Plana, Berdintasun Plana, etab.).
3. Europar Batasunaren, Estatuaren eta Gobernuaren ikerketa eta berrikuntza plan eta programa berriak.

Lehendabizi, UPV/EHU*n* ikerketa politikak aurrera emateko testuingurua eta jarduera esparrua aztertu ziren. Analisi horren bidez, UPV/EHUren indargune eta ahulezia nagusiak identifikatu ziren, bai eta ikerketa jarduera arriskuan (mehatxuak) jartzen duten edo, horietaz baliatuz gero, lagungarri (aukerak) izan daitezkeen kanpo aldagaiak ere. Horrez gain, helburuak, ardatzak eta ildo estregikoak ezarri ziren.

Lehen fase hori amaitzeko, «Ikerketa Planaren Oinarriak» dokumentua aurkeztu zitzaion Gobernu Kontseiluari 2016ko irailaren 29an.

Dokumentu horiek idazteko erantzukizuna «Talde Bultzatzaileak» izan du, eta hasieran kide hauek osatu zuten: Ikerketaren arloko errektoreorde Fernando Plazaolak, Hedakuntzaren eta Transferentziaren arloko errektoreorde Amaia Masedak, SGIkerretako zuzendari Maribel Arriortuak, eta Berrikuntza eta Transferentziaren arloko zuzendari Gorka Artolak. Talde bultzatzaileak koordinazioan jardun zuen, une oro, unibertsitateko Gobernu Taldearekin. Ikerketa, Garapen eta Berrikuntza Batzordeak (IGBB), bestalde, talde bultzatzailearen lana kontrastatu, eta laguntza eman zuen, plana egiteko prozesu osoan.or.

**Bigarren fasea** hasteko, talde bultzatzaileak, Gobernu Taldearekin koordinatuta eta IGBBren ekarpenekin, lehen zirriborroa idatzi zuen, oinarriak hedatzeko.

Errektore taldea aldatu ondoren, José Luis Martínek Ikerketaren arloko errektoreorde kargua hartu zuen, eta Arturo Mugak, berriz, Hedakuntzaren eta Transferentziaren arloko errektoreordearena; hala, Fernando Plazaola eta Amaia Maseda ordezkatu zituzten, hurrenez hurren, talde bultzatzailean. UPV/EHU*n*, lau barne batzorde eratu ziren, Ikerketa Plana egituratzen duten ardatz estrategiko bakoitzeko bat. Eranskinean ikus daiteke batzorde horietako kideak.

Batzorde horiek oinarriak hedatzeko dokumentua aztertu, kontrastatu eta osatu zuten, modu parte hartzaile eta interaktibo batean, eta oinarrien dokumentu horretan aurreikusitako helburuak lortzeko ekintzak proposatu zituzten. Batzorde horietako koordinatzaileek

lan dinamika proposatu, ekarpen guztiak jaso, eta ardatz bakoitzaren proposamena landu zuten, eta gero talde bultzatzaileari helarazi zioten.

UPV/EHUren 2018-2021 Plan Estrategikoa Klaustroak 2017ko azaroaren 23an onartutako oinarrien arabera egiten hasi zenez eta plan horren ardatz estrategiko bat ikerketa denez, talde bultzatzaileak Ikerketa Plana egiteko prozesua etetea eta Gobernu Kontseiluak Plan Estrategikoa onartu arte itxarotea erabaki zuen. Aldi berean, Eusko Jaurlaritzak 2019-2022 Unibertsitate Plana egiteko prozesua hasi zuen, eta horretarako UPV/EHUri Bikaintasuneko Ikerketa Plan bat egiteko eskatu zitzaion. Unibertsitateko Gobernu Taldeak oso aurrerata zegoen Ikerketa Plana aurkeztea erabaki zuen, eta horrek etorkizunean plana egiteko balizko partaidetzak mugatu zituen, hura aurkezteko epeak direla eta.

Azkenean, **hirugarren fasean**, talde bultzatzaileak «Ikerketa Planaren» proposamena landu zuen, unibertsitateko Gobernu Taldearekin koordinatuta. IGBBn aurkeztu ondoren, Gobernu Kontseiluari helarazi zaio, azter dezan.

# ERANSKINA

## BATZORDEKO KIDEAK

### I. Ardatz estrategikoa: Garapen profesionala

**Koordinatzailea:** José Luis Pizarro Sanz  
Agnieszka Tercjak Sliwinska  
Aitor J. Garrido Hernández  
Ana de Zaballa Beascoechea  
Arantza Ibabe Lujambio  
Domingo Carlos Salazar García  
Jesús Vázquez Pérez  
Luisa Ugedo Urruela  
Marilo Gurruchaga Torrecilla  
Mikel Alayo Anasagasti  
Urtzi Akesolo Muguruza

### II. Ardatz Estrategikoa: Ikerketaren egituraketa

**Koordinatzailea:** Alvaro Arrizabalaga  
Valbuena  
Arantxa Eceiza Mendiguren  
Conchi de la Rúa Vaca  
Esperanza Iñurrieta Ambrosio  
Eva Portillo Pérez  
Fede Recart Barañano  
Ionan Marigomez Allende  
Javier Gardeazabal Matias  
José Manuel Nicolau Expósito  
Josu Rekalde Izagirre  
Luis Javier Rodríguez Barrón  
Miren Korta Merino

### III. Ardatz Estrategikoa: Nazioartean proiektzioa izango duen jakintza sortzea

**Koordinatzailea:** Sofia Arana  
Basilio Sierra Araujo  
Fátima Pastor Ruiz  
Gorka Orueta Estivariz  
Gotzone Barandika Argoitia  
Izaskun Garrido Hernández  
Jesús M<sup>a</sup> Blanco Ilzarbe  
Juan Manuel Madariaga Mota  
María José Gutierrez Huerta  
Noelia Aldai Elkoro-Iribe  
Ricardo Martínez Santa Maria  
Ruth Lazkoz Saez

### IV. Ardatz Estrategikoa: Jakintzaren transferentzia

**Koordinatzailea:** Gorka Artola Beobide  
Agustín Azcarate Garay-Olaun  
Aitzol Lamikiz Mentxaka  
Amaia Maseda García  
Enrique Amezua San Martin  
Francisco Santaolalla Montoya  
Garikoitz Beobide Pacheco  
Ignacio Lombraña Alonso  
Laura Casas de Sopeña  
Miguel Angel Gomez Solaetxe  
Ricardo Merino Valdeolmillos