

## ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIAREN SEKTOREAN BELAUNALDIEN ARTEKO PRAKTIKAK APLIKATZEKO ORIENTABIDEAK

### ZTBPa eta giza kapitala

**Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Plana – ZTBP EUSKADI 2020** (Espezializazio adimentsuko estrategia. Research & Innovation Smart Specialisation Strategy - RIS3) apustu argi eta irmoa da Euskadiren etorkizun hobeagoaren alde

Zehazki, **4. ildo estrategikoak** “zientzian, teknologian eta berrikuntzan giza kapitalaren garapena bermatzearen” aldeko apustua egiten du. Ikertzaileen prestakuntza eta kualifikazioaren hobekuntza funtsezkoa da sistemak nazioartean aintzatetsitako jakintza zientifikoa eta teknologikoa sortzeko gaitasuna izan dezan.

Planak adierazten du komenigarria dela ikertzaileak eta eragile zientifiko-teknikoak enpresa-ehunean txertatzeko premia azpimarratzea, alde batetik, sortutako jakintza zabaltzeko eta garatzeko eta, bestetik, ihes-arriskua murrizteko, talentu hori beste ingurune eta sistema erakargarriago batzuek antzematea saihesteko.

Euskadik giza kapitaleko zenbait IUS adierazletan EB-27ren batez bestekoak baino emaitza hobeak agertzen baditu ere (adibidez: Euskadin, 2014ko doktore graduatu berriak 1,80, dira, EB-27ren 1,70en aurrean), sistemak **behar batzuk aurkezten ditu giza kapitalari dagokionez**, adibidez:

- Ikertzaileen bikaintasuneko ekoizpen zientifikoa handitzea
- **Giza kapitalaren maila altueneko trebakuntza ziurtatzea lehentasun estrategikoei dagokienez.**
- Hezkuntza tertziarioko inbertsioa handitzea, eta enpresarekiko zein gizartearekiko bere konexioa hobetzea.
- **Ikerkuntzako erakunde publikoetan eta pribatuetan, belaunaldien arteko erreleboa kudeatzea, bere ikerkuntza-taldeak lidergoak kontsolidatuta.**
- Berrikuntza-sistema kanpora irekitzea, eta atzerriko ikerlarien kopurua handitzea.
- Eremu zientifiko-teknologikoko genero-zuloa murriztea.

Behar horiei aurre egiteko, planteatu den lan-ildoetako bat da ezagutza garatzea ZTB sistemako diziplina guzietan, eta, bereziki, RIS3 eremuetan. Ildo hori hiru esparrutan zentratzen da:

- Zientzia-teknologia-enpresa arloko talentu gazteak sortzea: sistemaren epe ertain-luzerako iraunkortasuna ziurtatzeko, arreta berezia jarrita bokazio zientifikoaren sustapenean.
- **Etengabeko prestakuntza: profesionalek beren ezagutzak eta gaitasunak etengabe berritzeko aukera izan dezaten, Bizialdi Osoko Ikaskuntzari buruzko urriaren 10eko 1/2013 legean aurreikusitako kualifikazioen Euskadiko Esparruan oinarrituta.**
- Doktoregoak indartzea eta hobetzea: goi-mailako jarduera indartzeko, doktore kopurua handituta eta gaitasun kreatiboaren garapena bultzatuta. Berezi nabarmendu behar da doktoreen trebakuntza enpresetan, existitzen diren programen errefortzuaren bidez (Zabalduz, Ikertu...). Era horretan, gaitasunen eta giza talentuaren kudeaketa egokiaz lagundu eta sinkronizatu nahi dira estrategia zientifiko, teknologiko eta industrial ugariak.

Beste lan-ildo batek arreta jartzen du **talentuaren erakarpenean, atxikipenean eta mugikortasunaren kudeaketan**. Planak adierazten duen bezala, azken urteetan hasitako talentua erakartzeko eta kontsolidatzeko abian jarri diren estrategiak (Ikerbasque, Bizkaia:talent edo Gipuzkoa Fellows) eraginkorrak gertatu dira gure zientzia, teknologia eta berrikuntzarako sistema nazioartekotzeko eta ikerkuntzako gaitasun berriak sortzeko. Aldi berean, inbertsio lehiakorren itzulkin handia ekarri dute. Horrela, adibidez, egun, Ikerbasque programa EAEko ekoizpen zientifiko osoaren % 17 da.

Erakunde publikoek, euren programen bidez, eta zientzia, teknologia eta berrikuntzako euskal sistemako eragileak ikertzaileak kontratatatzeko eta trebatzeko jardueren bitartez, Euskadiren ikerkuntza-oinarria zabaltzea ahalbidetu dute. **Erronka Europa mailan lidergo-posizioetara gerturatuko gaiten pertsonenganako inbertsioko ahalegina etorkizunean mantentzea da, honako hauetara zuzendutako programa arinen eta eraginkorren bidez:**

- Talenturik onenak erakartzea Planaren apustu-esparruetan, nola esparru zientifiko-teknologikoan, hala esparru profesionalen.
- Gure herrialdeko ikerkuntzako eta teknologiko profesionalen kanpo-mugikortasuna laguntzea, haien garapen profesionalaren funtsezko elementu eta etorkizuneko elkarlan-sareak sortzeko ernamuin gisa.
- Gaitasunen garapena laguntzen duten lan-ingurune bat eta erakunde batzuk sortzea.

## Ezagutzaren transferentziarako laguntza

Euskadiko administrazio publikoek apustu egiten dute trebakuntza eta talentu ikertzailearen alde, eta enpresetan pertsonen giza kapitala garatzea ahalbidetzen duten programa desberdinak sustatzen dituzte. Ondoren deialdi hauen adibide batzuk aurkezten dira era laburrean.

| Entitatea        | Programak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ikerbasque       | <p>Ikerbasque Reseach Fellow</p> <p>Ikerbasque Research Professor</p> <p>Research Associate</p> <p><a href="http://www.ikerbasque.net/">http://www.ikerbasque.net/</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Bizkaia Talent   | <p><b>Talentia Service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Talentia: Transferencia de conocimiento de perfiles senior a junior.</li> <li>Talentia Skills (competencias): acompañamiento profesional en competencias transversales.</li> <li>Talentia Challenge: Transferencia de conocimiento de perfiles junior a senior.</li> </ul> <p><b>Professional Networking Service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Be Basque Talent Conferences: Transferencia de conocimiento intersectorial e internacional</li> </ul> <p><a href="https://www.bizkaia talent.eus/">https://www.bizkaia talent.eus/</a></p> |
| Fellows Gipuzkoa | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atracción de talento</li> <li>Retención de talento</li> </ul> <p><a href="https://www.gipuzkoa.eus/es/web/ekonomia/programas-y-ayudas/talento/fellows-gipuzkoa">https://www.gipuzkoa.eus/es/web/ekonomia/programas-y-ayudas/talento/fellows-gipuzkoa</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## BELAUNALDIAK UZTARTU esperimentazio proiektua

Euskadirako estrategiko den testuinguru honetan, belaunaldien arteko ezagutzaren transferentzia bide osagarria eta alternatiboa da lan ildo hauek erdiesteko.

Ezagutza gizarte baten balio konparatuak zehazten dituen elementu estrategiko bat da. Ezagutza hori non kokatzen da? nola harrapatu eta transferitu behar da? zer ikuspegi metodologikoarekin? zer euskarrietan?... Gai hauei buruz hainbat ikerketa eta ekimen daude, garapen/inplementazio maila oso desberdinekin ere.

Kezka gako bat da adineko pertsonen ezagutzari balioa nola eman jakitea. Slagter<sup>1</sup> (2007) adierazten duenez, erakundeen eremuan garatzen diren ezagutzak eta baloreak, baita erabiltzen diren prozesu/prozedurak, belaunaldi batetik beste batera transferitu behar dira. Baina, nola kapitalizatu daitezke gaitasun horiek? Eta ez bakarrik erakundeetan, baizik eta era oso batean jarduera sektoreetan, lurraldean eta gizartean oro har. Galdera honen erantzuna, aplikazio praktikorako aukerak eskaini behar dituen estrategia bat bihurtzen da. Hain zuzen ere

BELAUNALDIAK UZTARTU II ekimena, **Bizialdi Osoko Ikaskuntzari buruzko urriaren 10eko 1/2013 legeak**, giza zein gizarte kapital metatuaren probetxu partekaturako belaunaldien arteko espazioak garatzeari buruz adierazten dituen neurriein lotzen da. Hain zuzen ere, enpresako pertsona guztien gaitasunak balioan jartzeko lan eta kolaborazio eremu berriekin esperimentatzean datza, aurretik adierazi den bezala, Planak gaitasunen garapena laguntzen duten lan inguruneak eta erakundeak sortzeko egiten duen proposamenarekin lerrokatuta.

BELAUNALDIAK UZTARTU etengabeko ikaskuntzako jardueren eremuan kokatzen da, zehazki Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza, Hizkuntza Politika eta Kultura Sailak, belaunaldien arteko ezagutzaren transferentziari buruzko metodologia berrien inguruan laguntzen dituen esperimentazio proiektuen barne.

---

<sup>1</sup> Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. Journal of Knowledge Management, 11(4), 82-96.

## Belaunaldien arteko ezagutzaren transferentziari buruzko praktiken proposamen batzuk

Atal honetan, belaunaldien arteko ezagutzaren transferentzia egiteko, erakundeetan erabiltzen diren ohiko praktika batzuk aurkezten dira. Bere formalizazioak etengabeko lana eta zuzendaritzaren zein departamentu guztien inplikazioa behar du. Gaitasunen garapena eragiten du pertsonenak ez ezik baita erakundearena oro har ere.

### Praktika: 1

|                                                                             |                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BELAUNALDIEN ARTEKO EZAGUTZEN TRANSFERENTZIAN SENTSIBILIZATZEKO eta IKUSGAI | <b>Helburua</b><br>Egiteko praktikak. Elkarteen kideen artean belaunaldien arteko ezagutzen transferentziarako ekimenak, etab. |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Praktika: 2

|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EZAGUEREN TRANSFERENTZIA IBILBIDEEN praktikak (belaunaldien arteko formakuntza) | <b>Helburua</b><br>Formakuntza eta ezagueren trukearen inguruko ekimenak, modu sektorialean edo transbersalean, non eduki edo gai bera adin desberdinetako pertsonen partaidetza sortarazten duen. Eduki hori ikuspegi desberdinetatik arakatzean datza eta elkarlanaren bitartez, ikuspegi, proposaketa, konponbide, laguntza erremintak, etab. identifikatzea. |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Praktika: 3

|                                                      |                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BELAUNALDIEN ARTEKO BATZORDEEN ERAKETArako praktikak | <b>Helburua</b><br>Enpresen berrikuntzako eta dinamizazioko taldeak, non adin, belaunaldi, arlo eta lan- antzintasun desberdinetako pertsonak parte-hartzen dute. |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Praktika: 4

TUTORETZA praktikak

**Helburua**

Enpresan, modu egituratuan/antolatuan, tutoretza prozesuak (mentoring) garatzea sormenezko ikuspuntua barneraturik, tutoreen eta enpresan sartu berri direnen (aprendizak) arteko ezagutzen transferentzia ahalbidetzeko.

#### Praktika: 5

ALDERANTZIZKO MENTORINGeko praktikak

**Helburua**

Rolen aldaketa bultzatzen duten ekimenak, alderantzizko mentoring-a bezala, non belaunaldi gazteenen ezagutza eta trebetasunei balorea ematen zaie. Kasu hau, pertsona beteranoenak gazteengandik ikastean datza. Zuzendaritza karguetako pertsonak dira beste mailetako langileei entzun behar izango dietenak eta eurengandik ikasiko dutenak. Ezagutza teknikoen eta labide- eta giza-ezagutzen truke bat da, erakundea edo enpresa-proiektua osatzen duten pertsona guztientzako aberasgarria, non belaunaldi berriek langile senior edo zuzendariari eskeini diezaieketen ezagutzei eta trebetasunei garrantzia ematen zaie..

#### Praktika: 6

BELAUNALDIEN ARTEKO ELKARLANEKO IKASKETA TALDEEN ERAKETAREN praktikak

**Helburua**

Ikasketa taldeak non pertsona nagusienak euren bizitza profesionaleko istorioak beste langileekin partekatu ditzakete, trukatzeko prozesu bat non pertsona gazteenen esperientzia zein ezagutza lantzen da. Ikasketa talde baten, pertsona talde batek elkarrekin ikasten du, erreminta berdinak ingurune berdinean erabiliz.

### Praktika: 7

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EZAGUEREN BURU-MAPEN ERAKETARAKO praktikak | <p><b>Helburua</b></p> <p>Erakundeetan dagoen ezaguerak erakustea posible egiten du eta baita zein pertsonengan jo behar den. hauexen bila Era berean, mapa hauen bidez, ezagutzaren transferentzia moldatuago bat eratzea errazten da.</p> |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Praktika: 8

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EZAGUTZA BIRTUALAREN (3.0) BANKU/ ERREGISTRO BATEN SORKETA | <p><b>Helburua</b></p> <p>Erakundeetan sortzen den ezagutza guzti horretatik abiatuta, erreminta bat konfiguratzeko datza, enpresako pertsonen emandako informazio eta ezagutza nabarmenera iristeko aukera ematen duen biltegia..</p> |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Praktika: 9

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BELAUNALDIEN ARTEKO PRAKTIKETAN ARDAZTUTAKO MASTER CLASS-ak | <p><b>Helburua</b></p> <p>Enpresan garatutako lan saioak (edo proiektu zehatz baterako) non sektoreko pertsona nabarmen batek (kanpoko profesionala) parte hartuko du eta bere laneko ibilbidea eskainiko du gai zehatz baten ebazpenean eta porrotetan ardaztua.</p> |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

informazio gehiago:  
<http://zientzialent.cidec.net>  
 CIDECE – Innovación y Desarrollo Social  
 Donostia  
[www.cidec.net](http://www.cidec.net)  
 943 42 52 57