

Plan de Besaldi (Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión) para 2025

11/01/2025



besaldi

Enplegu eta inklusio
politiken ebaluazio organoa
Órgano de evaluación de las
políticas de empleo e inclusión



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA
ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,
TRABAJO Y EMPLEO

Visión de conjunto de dos documentos elaborados a la vez

Proyecto estratégico Besaldi 2029	Plan Besaldi 2025
<p>Síntesis del proyecto estratégico Besaldi 2029</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de este documento 2. Las políticas de empleo e inclusión 3. La evaluación de políticas públicas 4. Análisis del encargo y el contexto 5. Misión, visión, valores y marca del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión 6. Estrategia de Besaldi 7. Organización y gestión <p>Documentación consultada</p> <p>Anexo: 20 preguntas elaboradas, seleccionadas, ordenadas y catalogadas como pistas para evaluar las políticas de inclusión (15) y empleo (5)</p>	<p>Síntesis del plan Besaldi 2025</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de este documento 2. ¿Qué hemos hecho en 2024? 3. La estrategia para 2025 4. Objetivos de Besaldi para 2025 5. Planteamiento operativo general 6. Actividades 7. Calendario tentativo 8. Recursos económicos 9. Organización y gestión de Besaldi <p>Anexo: Modelo de ficha para la programación y el seguimiento de actividades</p>

Síntesis del plan Besaldi 2025

Dado que la primera obligación legal establecida para Besaldi es el informe evaluativo sobre el Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión en 2026 (y dado que en 2027 corresponde entregar el informe sobre las políticas de empleo), parece razonable que en 2025 prestemos más atención, comparativamente, a las políticas de inclusión. **El objetivo general es la construcción de activos para el mejor cumplimiento de la misión, a la vez que, poco a poco empezamos a cumplirla**, con la siguiente secuencia de prioridades (como en un concierto de jazz en el que los instrumentos van entrando uno a uno hasta que todos están sonando a la vez).

- PUB.** Ejercicio y perfeccionamiento de la gestión pública directa optimizando la ayuda por parte del Departamento y el Gobierno.
- CAP.** Coproducción de evaluaciones y otros trabajos (partes de evaluaciones o trabajos relacionados con la evaluación) en el campo de las políticas de empleo e inclusión, a la vez que se va fortaleciendo y ampliando la capacidad técnica instalada para ello.
- REF.** Decantación de un modelo metodológico y de institucionalización de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión en diálogo con referentes.
- COM.** Construcción de la comunidad de agentes implicados o interesados en la evaluación de las políticas de empleo e inclusión y fomento de la cultura de la evaluación a través de convenios de colaboración.
- CIU.** Comunicación abierta, transparente y participativa con la ciudadanía destinataria de las políticas de empleo e inclusión, buscando como impacto deseado la mejora de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión y la de las propias políticas y finalmente del empleo e inclusión de las personas.

(Códigos establecidos en el proyecto estratégico Besaldi 2029.)

El avance más lento o más rápido en la construcción de esos activos y en el cumplimiento de las correspondientes funciones va a depender, en parte, de la factibilidad de utilización de los diferentes instrumentos que corresponden a esas diversas dimensiones: trabajo de la propia maquinaria pública, contratos, encargos, convenios y otras formas de colaboración y comunicación. Un mismo objetivo apoyado en la relación con un determinado agente a través de un cierto instrumento puede alcanzarse, si es preciso cambiar sobre la marcha, mediante otro instrumento y mediante la relación con otro agente.

La elaboración, selección, catalogación y ordenación de un conjunto de actividades dentro del campo de la evaluación de las políticas de inclusión (y, en menor medida, empleo) en este plan no debe entenderse como una hoja de ruta rígida sino más bien como un **mapa que ofrece posibilidades de rutas alternativas**, siempre intentando estar cerca de las realidades del empleo y la inclusión en nuestro entorno.

1. Presentación de este documento

Este plan para 2025 se ha elaborado a la vez que el proyecto estratégico con horizonte en 2029 y coincidiendo con la tramitación del presupuesto para 2025 del Gobierno Vasco en el Parlamento. En los tres casos hemos contado con la colaboración del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco. Hemos intentado que sean documentos con conexiones entre sí, lógicas, pero sin repeticiones de los mismos contenidos.

Creímos que, como Órgano recién nacido, necesitábamos ir de la mano, para estos primeros pasos, de alguien de confianza. Identificamos seis organizaciones que nos parecía que podían ayudarnos y, entre ellas, emergieron la Fundación Eguía Careaga y la Fundación Iseak. Junto con el apoyo recibido desde el ahora Departamento de Economía, Trabajo y Empleo (y especialmente de la Viceconsejería de Empleo e Inclusión), junto a otras instancias en el Gobierno Vasco, en lo que corresponde a este documento, la compañía y las aportaciones estas dos fundaciones han resultado inspiradoras.

En cualquier caso, la redacción de este documento ha sido realizada por el propio Órgano.

Tras la síntesis y este primer apartado de presentación viene una breve nota sobre lo hecho en 2024, para, a continuación, (3), entrar a presentar la estrategia para 2025. En el cuarto apartado formulamos los objetivos para 2025 y, en el 5, el planteamiento operativo general. El sexto punto recoge una descripción de las principales actividades a realizar en este año, mientras que el séptimo las distribuye en el tiempo. En el número 8 se plantea el presupuesto y, en el noveno, la organización y gestión de Besaldi.

Cuando este documento se difunda, se omitirá el apartado 6, por contener expresión de prioridades, detalles de actividades y datos personales que no podemos trasladar en un documento público.

2. ¿Qué hemos hecho en 2024?

Valga este breve apartado segundo como sucinta y modesta memoria y valoración de lo que hemos hecho en 2024 y como mínima explicación acerca del proceso de elaboración de este proyecto estratégico y el consiguiente plan anual. Aquí cabe diferenciar dos etapas: desde la incorporación del titular tras su nombramiento en el Decreto 14/2024, de 13 de febrero, hasta la conformación del equipo (febrero-junio) y desde la conformación del equipo hasta el final del año, con la aprobación de este proyecto estratégico y del plan para 2025.

En el período **de febrero a junio**, en el seno y con la ayuda del entonces Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco, básicamente, se realiza lo siguiente:

- Encuentros del titular con diferentes interlocutoras e interlocutores dentro y fuera del Gobierno para irse situando e ir compartiendo informaciones, perspectivas y propuestas.
- Acondicionamiento y dotación de los despachos en Vitoria-Gasteiz y Bilbao.
- Participación en actividades diversas para ir familiarizándose con agentes.
- Elección y contraste de la marca Besaldi.

- Revisión de bibliografía.
- Selección del personal (tres personas que se suman al titular).

En el período **desde junio hasta diciembre de 2024**, ésta es la actividad:

- Matriculación y participación de la responsable y la técnica de Besaldi en el Diploma de especialización en evaluación de políticas de ocupación de la Universidad de Barcelona y comienzo de su realización.
- Acciones internas de formación y reflexión en el equipo.
- Trabajo sobre la marca, la imagen corporativa y la web.
- Utilización provisional de la web y perfiles del titular en redes sociales para compartir reflexiones e informaciones.
- Encuentros de conocimiento mutuo con diversos agentes de las políticas de empleo e inclusión.
- Diseño, ensayo y ajustes de la organización y gestión de Besaldi.
- Elaboración del proyecto estratégico 2029 y del plan para 2025 con apoyo de consultoría.

Si bien para esta segunda etapa ya contábamos con una planificación escrita (con indicadores y estándares de evaluación), al acabar el período hemos preferido hacer una revisión y **valoración subjetiva** compartida. La impresión del equipo y la que hemos recabado de las personas del Departamento o de las entidades colaboradoras es positiva, especialmente en lo que tiene que ver con la cohesión y motivación del equipo. Nos parece que hemos hecho un buen recorrido hasta el momento pero somos conscientes de que ha sido un camino de preparación interna, con muy poco contacto, todavía, con el entorno. A partir de ahora empieza una nueva etapa en la que el Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión empieza a actuar y a interactuar con el entorno en el cumplimiento de su misión.

3. Líneas estratégicas para 2025

Besaldi opta por una estrategia que, programáticamente, mirando hacia el futuro, pero situándonos en 2025, resumiríamos en las siguientes líneas:

PUB.L1. Entendimiento de la independencia como un estilo. Independencia no es aislamiento sino relación justa, adecuada, equilibrada y respetuosa por ambas partes con todos los agentes de las políticas de empleo e inclusión, empezando por el Departamento y el Gobierno. La independencia se vertebra en un haz de relaciones claras, adultas, sanas, cordiales y eficientes.

PUB.L.2. Equipo concebido como reducido núcleo de gestión con un conocimiento especializado suficiente y en actualización permanente sobre la evaluación de políticas de empleo e inclusión y su gestión pública, capacidad de interlocución multidireccional y otras capacidades organizativas y con la articulación bien engrasada con la maquinaria del Departamento y el Gobierno a su servicio.

CAP.L.1. Proactividad en la identificación y colaboración con (y mayormente contratación de) entidades, empresas y personas profesionales y expertas en la evaluación de políticas de empleo e inclusión dentro de un proyecto de país de

fortalecimiento de la capacidad técnica agregada para la evaluación de dichas políticas públicas.

CAP.L.2. Orientación a la producción de evidencia de calidad, basada en los datos, la información y el conocimiento. Besaldi entiende que su producción (sus productos) en materia de (o relacionados con la) evaluación de las políticas de empleo e inclusión es su apuesta estratégica principal. Empezando por entregables más sencillos de realizar y recibir y referidos a parcelas más abarcables y reconocibles de la realidad y avanzando hacia trabajos más ambiciosos y relevantes, más capaces de dar cuenta de la globalidad y la complejidad (y, en todo caso, siempre con unos altos estándares de rigor y relevancia).

REF.L.1. Participación activa y propositiva en las comunidades de conocimiento sobre administración y políticas públicas (especialmente de empleo e inclusión) a escala vasca, española e internacional, apoyándonos en las fortalezas y lazos existentes y generando nuevo capital intelectual y relacional, identificando y prescribiendo referentes para la evaluación de políticas de empleo e inclusión.

REF.L.2. Decantación de un modelo robusto de institucionalización de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión en el País Vasco, en términos conceptuales, metodológicos, organizativos, relacionales, institucionales y jurídicos, de suerte que, en su caso, en la segunda mitad del ejercicio del actual titular se pudieran plantear y realizar los ajustes, cambios o transformaciones que fueran necesarias para el futuro.

COM.L.1. Contribución a la construcción de la comunidad de agentes implicados o interesados en la evaluación de las políticas de empleo e inclusión y enriquecimiento constante (cuantitativo y cualitativo) de la relación de Besaldi con los agentes relevantes en dicha (pretendida) comunidad, cuidando, fortaleciendo y visibilizando las señas de identidad diferenciales de Besaldi en el seno de la estructura departamental, fortaleciendo cada día su independencia e intentando evitar las duplicidades o interferencias entre nuestra acción y la de otras partes del Departamento, el Gobierno (pero sabiendo que la independencia tiene un precio a pagar a este respecto).

COM.L.2. Construcción de alianzas estratégicas con agentes con los que pueda haber una promoción mutua y potenciación de la identidad y trabajo de cada parte, demostrando que la creación de un nuevo Órgano, en lugar de aportar ruido y desorden al escenario, puede contribuir a mayores cotas de claridad, organización y eficiencia.

CIU.L.1. Transparencia, accesibilidad, escucha activa, proactividad y participación en la comunicación y relación de Besaldi con el conjunto de la sociedad vasca y, en particular, con las personas con mayor experiencia o experticia como destinatarias de las políticas de empleo e inclusión.

CIU.L.2. La referencia, siempre, el empleo y la inclusión reales de toda la población, teniendo la capacidad para cuestionar cualquier poder, normativa,

institución, estructura, protocolo, discurso, actitud, programa, servicio o actuación que no coadyuve a la consecución de dichos objetivos.

* * *

Dado que en 2026 tendríamos que entregar el primero de nuestros informes globales, que es el relacionado con inclusión, optamos por empezar en 2025, más bien, por trabajar la parte de la política de inclusión, aunque sin dejar del todo de lado la de empleo. Para entender los objetivos de Besaldi para 2025 es fundamental advertir que es en 2026 cuando este Órgano debe cumplir su primera obligación exigible y emitir su primer informe global. A la vez, sólo aprovechando muy bien 2025 en el cumplimiento de todas nuestras funciones estaremos en condiciones de hacer frente en 2026 a esa primera obligación.

4. Objetivos de Besaldi para 2025

Objetivo general: En 2025 Besaldi construye los principales activos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones legales y, en general, de su misión de contribuir a la mejora del empleo y la inclusión en Euskadi, a la vez que empieza, poco a poco, a cumplir su misión y sus diferentes funciones:

PUB.O.1. Un talante de ilusión, cordialidad, experimentación y aprendizaje en el equipo.

PUB.O.2. Una satisfactoria, fluida y eficiente cooperación con las personas y equipos del Gobierno Vasco (y del Gobierno) que prestan apoyo a Besaldi.

CAP.O1. Unas ciertas capacidades evaluativas dentro o a directa disposición efectiva de Besaldi.

CAP.O.2. Una primera generación o conjunto de productos (escritos) que supongan y muestren un primer paso en firme de Besaldi en la evaluación de las políticas de empleo e inclusión.

REF.O.1. Un primer conjunto de formas de acción consideradas como propias del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión.

REF.O.2. Una primera versión sistematizada de un modelo propio estándar institucionalizado de evaluación de las políticas de empleo e inclusión.

COM.O.1. Un cierto grado de conocimiento y algo de reconocimiento como institución por parte del entorno.

COM.O.2. Unas primeras alianzas estratégicas que aplican y expresan la voluntad de ser parte de la solución (y no parte del problema) de la atomización de agentes en (torno a) las políticas de empleo e inclusión.

CIU.O.1. Resultados en términos de extensión e intensificación de la cultura de la evaluación en el ámbito de las políticas de empleo e inclusión.

CIU.O.2. Impacto, siquiera inicial, en la mejora de la evaluabilidad (facilitadora de la mejora) de las políticas de empleo e inclusión.

Para poder valorar en qué medida logramos este objetivo general, haremos un análisis del cumplimiento de los objetivos específicos en tanto en cuanto identifican precisamente esos activos que consideramos necesario y factible construir en un año. Para cada uno de los objetivos específicos intentaremos utilizar indicadores y estándares de calidad técnica e indicadores y estándares de calidad percibida.

Objetivos específicos

Si bien los diez objetivos específicos que nos planteamos para 2025 identifican diferentes logros complementarios que pueden trabajarse y lograrse de manera bastante simultánea entre sí, también están redactados y ordenados secuencialmente, de modo que la consecución de cada uno facilitaría el logro del siguiente.

Objetivo específico PUB.O.1. Besaldi construye y practica una cultura de equipo inclusiva, productiva y abierta al aprendizaje desde la práctica

El núcleo de cuatro personas que componen Besaldi ha de cuidar sus equilibrios y sinergias internas y manejarse en claves de confianza, sinceridad, ayuda mutua, compromiso con el servicio público y conciencia de la necesidad de aprender todos los días para hacerlo mejor.

Para evaluar la consecución de este objetivo nos fijaríamos en el grado de satisfacción de las personas del equipo y devoluciones de agentes del entorno que nos conocen y tratan.

Objetivo específico PUB.O.2. Besaldi identifica y construye el entramado efectivo que le provee apoyos

Besaldi, a la vez, que cuida celosamente de su independencia debe engrasar y fortalecer y agilizar los mecanismos en virtud de los cuales establece relaciones de cooperación y ayuda con la Dirección de Servicios, EUSTAT y otras partes del Departamento y el Gobierno.

Para evaluar la consecución de este objetivo compararemos la duración prevista y efectiva de procesos de Besaldi en los que está involucrada la colaboración con un agente del Departamento o del resto del Gobierno.

Objetivo específico CAP.O.1. Besaldi en red identifica, agrega, construye y pule capacidades

En 2025 Besaldi ha de ejercitar, fortalecer o adquirir (en cualquier caso, llegar a demostrar) capacidades en el terreno de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión. En la formulación del objetivo decimos “Besaldi en red” porque no entendemos dichas capacidades como capacidades que individualmente posee uno u otro de los cuatro miembros del equipo de Besaldi sino como capacidades que el equipo de Besaldi puede razonablemente poner en juego en su dinámica habitual de funcionamiento (que incluye, lógicamente, una serie de relaciones suficientemente intensas como para que podamos hablar de red).

Para evaluar la consecución de este objetivo utilizaríamos indicadores acerca de intensidad y satisfacción en las relaciones con agentes externos en la ejecución de los procesos que se recogen más adelante en este plan. La familiaridad con (y utilización de) las competencias vinculadas al marco conceptual de Besaldi también habrán de evidenciarse, así como la satisfacción de las personas destinatarias o interlocutoras de las personas profesionales portadoras de estas capacidades.

Objetivo específico CAP.O.2. Besaldi elabora y da a conocer un primer conjunto de productos

Es bueno que, desde el principio (lo antes posible) hasta el final del año Besaldi vaya produciendo y presentando cada mes productos de calidad e interés en el campo de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión. El total de los productos de 2025 debe dar cuenta de la amplitud y variedad de asuntos y aproximaciones que corresponde tratar y llevar a cabo a Besaldi.

La existencia real a tiempo de los productos y la valoración que sus destinatarias y receptoras hagan de ellos será determinante para Besaldi.

Objetivo específico REF.O.1. Besaldi prueba y decanta un conjunto de formas de acción coherente, sostenible y escalable

Al final de 2025 Besaldi tiene que haber realizado, perfeccionado, posicionado, estabilizado y sistematizado hasta cierto punto un conjunto suficiente y reconocible de formas de acción que más adelante pudieran llegar a configurarse, junto con otras, como una suerte de *cartera de servicios*. Las formas de acción que se aspira a realizar y ofrecer en 2025 serían:

- Diseño, ejecución y evaluación de procesos de seguimiento y, en general, de evaluación de políticas públicas con sus partes y sus correspondientes acciones (y productos) de información o divulgación al respecto y sus correspondientes informes (entregables) parciales y finales.
- Sesiones, conferencias, seminarios, talleres o eventos (es decir, encuentros) de diferente duración y de pequeño o mediano tamaño con finalidades de información, formación, debate, sensibilización y construcción de conocimiento, visión y proyecto, con publicación de ponencias, resúmenes y noticias (incluyendo la participación de personas expertas por experiencia como destinatarias).
- Sistematización de prácticas, conocimientos, metodologías, procesos o modelos con publicación de guías, cuadernos o manuales.
- Página web con blog, documentos y paneles, cuadros de mando, infografías o vídeos.

Habría que tener en cuenta siempre la accesibilidad, la lectura fácil y el euskera (más adelante el inglés).

Para evaluar la consecución de este objetivo se considerará la realización de las acciones, el volumen y grado de participación, la satisfacción de las personas participantes y las sinergias al servicio de otros objetivos.

Objetivo específico REF.O.2. Besaldi despliega y sistematiza una primera versión de un modelo estándar institucionalizado de evaluación de políticas de empleo e inclusión

Al acabar 2025 tenemos que poder explicar y mostrar la existencia real de un modelo propio (en construcción) de evaluación institucionalizada de las políticas de empleo e inclusión, es decir, de una manera diferenciada, original y consistente de ensamblar los diferentes elementos, aspectos o dimensiones que confluyen en o para el ejercicio público e independiente de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión.

Los indicadores que nos permitirán evaluar el cumplimiento de este objetivo tendrán que ver con la plasmación escrita y pública de este modelo y con su reconocimiento y valoración por parte de agentes internos y del entorno de Besaldi.

Objetivo específico COM.O.1. Besaldi es institucionalmente conocido y empieza a ser reconocido

Nuestro Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión ha de lograr en 2025 ser conocido por parte del conjunto de agentes interesados e implicados en las políticas vascas de empleo e inclusión, aspirando a empezar a ser apreciado por algunos de ellos, es decir, aspirando a empezar a ser reconocido o identificado, en su encarnación real, por las principales señas de identidad que institucionalmente tiene y se le suponen.

Sea como fuere, en materia de conocimiento y reconocimiento aspiramos más a la calidad que a la cantidad. Nos agradecería poder decir a finales de 2025 que hemos establecido una relación estable de cierta intensidad (no necesariamente formalizada) con una red de 40 (cuarenta) personas y que hemos mantenido algún tipo de interacción (de suerte que nos identifican correctamente) con 200 (doscientas) personas.

Objetivo específico COM.O.2. Besaldi establece unas primeras alianzas estratégicas que le permiten tener un efecto promotor, multiplicador, estructurador y fortalecedor de los activos y efectos en favor de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión

Complementariamente a los desafíos o labores que Besaldi aborde con medios propios del Gobierno o mediante la contratación administrativa, tiene pleno sentido que Besaldi se aplique a iniciativas de fomento y de colaboración con otros agentes, diferenciando nítidamente ambos campos: el de los contratos y el de los convenios (con o sin contenido económico) y subvenciones (instrumentadas o no mediante convenio).

Evaluaremos el número, envergadura, dinamismo, duración, efectos e impacto de las alianzas, tanto en términos objetivos u objetivables como en términos subjetivos a través de los diferentes tipos de personas o agentes.

Objetivo específico CIU.O.1. Besaldi opera como catalizador de la cultura de la evaluación entre los agentes vascos dedicados al empleo y la inclusión

Conforme avance el año, nuestras interlocutoras e interlocutores, los entornos en los que tenemos influencia, en nuestro mundo de las políticas de empleo e inclusión en Euskadi, deben dar muestras apreciables de una mayor impregnación de la cultura de la evaluación conseguida, al menos en parte, por Besaldi. Ello se plasmará en el discurso y en las prácticas.

Para evaluar este objetivo habremos de encontrar evidencias fácticas y prácticas de ese cambio cultural, fundamentalmente en términos de iniciativas de evaluar que se planteen y pongan en marcha.

Objetivo específico CIU.O.2. Besaldi contribuye a la evaluabilidad (y por tanto a la mejora) de las políticas de empleo e inclusión en Euskadi

La impregnación de la cultura de la evaluación en las prácticas y los discursos de los agentes implicados en las políticas de empleo e inclusión debe traducirse, a su vez, en un incremento o mejora de la evaluabilidad de dichas políticas, es decir, en que la formulación y ejecución de las políticas de inclusión se realice de manera que se haga posible y se facilite su evaluación.

La realización de evaluaciones de la evaluabilidad y de otras y el grado de satisfacción de los diferentes agentes con ellas nos ayudarán a comprobar si cumplimos este objetivo, arrojando, esperamos, cada vez más evidencias de impacto de todo lo que hacemos en el empleo realmente existente y la inclusión realmente existente de la gente realmente existente.

5. Planteamiento operativo general

Podemos imaginar Besaldi como el nodo central de una serie de tuberías conectadas de diferentes maneras entre sí. **Besaldi bombea recursos y propuestas en diferentes sentidos y direcciones buscando efectos multiplicadores.** Esta concepción del sistema pretende generar vasos comunicantes, de modo que los recursos pueden tener más de una ruta para ser utilizados y aprovechados. Ponemos en marcha todas ellas poco a poco y vamos avanzando, analizando cuáles resultan más operativas, eficientes y, en definitiva, satisfactorias.

PUB

En el funcionamiento que nos proponemos, Besaldi, en una dinámica continua de diagnóstico, programación, articulación, implementación, seguimiento y evaluación, identifica y realiza, en primer lugar (en principio, pero puede no ser así), aquellas actividades o partes de los procesos que pueden realizarse con las propias capacidades internas del propio Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión o, en su caso, con la colaboración de otras instancias del Departamento o del Gobierno.

CAP

En segundo lugar Besaldi bombea propuestas y recursos (básicamente) mediante contratos para activar las capacidades profesionales (básicamente en empresas) de evaluación de las políticas de empleo e inclusión logrando con ellas coproducción en

red, es decir, evidencia y conocimiento que es en algún modo patrimonio compartido de Besaldi en red. Estos productos no se quedan en el circuito en el que se han producido sino que, a través de medios como los encuentros, los convenios y las publicaciones, llegan a todos los rincones del sistema. (También se contratarán apoyos necesarios a procesos de Besaldi).

REF

En tercer lugar, Besaldi organiza encuentros para los que puede traer mediante pagos directos (ni por la cuantía ni por la singularidad de las personas procede otro sistema) a referentes que pueden aportar y compartir visión de futuro. Estas personas referentes, además de participar en los encuentros y ser sus cabezas de cartel, aportarán ponencias escritas y eventualmente participarán en otras actividades de Besaldi (por ejemplo, en valoraciones técnicas de ofertas en licitaciones). Es decir, no se quedan sólo en su circuito sino que sus aportaciones y ellas mismas podrán recorrer todas las tuberías del sistema. Ninguna persona será “la” referente de Besaldi pero queremos que, vistas y escuchadas en conjunto, conformen una especie de colegio, en el sentido de que, colegiadamente, van ayudando al Órgano en su proceso.

COM

En cuarto lugar, Besaldi entiende que, en su relación (básicamente a través de los encuentros) con agentes interesados (o que queremos que están interesados) en la evaluación de políticas de empleo e inclusión realiza una labor de fomento o promoción que encaja a la perfección con modos convenientes y subvencionales de funcionamiento en procesos de generación de alianzas estratégicas, al efecto de extender y profundizar la cultura de la participación en procesos de evaluación. De nuevo, en esta dinámica pueden surgir capacidades, referencias, actividades y productos que salen al resto de circuitos del sistema que hemos dibujado en el anexo. Es este nivel en el que tiene sentido la palabra comunidad.

CIU

En quinto lugar, mediante la dinámica constante de publicación de los productos generados en las actividades mencionadas en los párrafos anteriores y otras publicaciones que puedan surgir a través del blog, la página de YouTube o el perfil de LinkedIn, Besaldi pretende llegar en alguna medida a mejorar las políticas de empleo e inclusión realmente existentes. En este nivel colocamos el impacto político, social y económico que pueda llegar a tener nuestro Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión.

* * *

Hemos utilizado también la metáfora de la **orquesta de jazz** en el que hay cinco formas de hacer música, cada una con sus instrumentos, sus sonidos, sus intérpretes y sus aportaciones. En la situación óptima a la que queremos llegar cuanto antes y en la que queremos pasar más tiempo, toda la orquesta está sonando pero sabemos que habrá momentos en los que determinadas partes de la orquesta no podrán tocar (porque están descansando o afinando los instrumentos, por ejemplo). Como buena orquesta de jazz, no hay una partitura rígida, sino que hay que buscar la adaptación mutua, que suene bien y que no pare la música.

6. Actividades en 2025

(Omitido)

7. Calendario tentativo

A continuación se ubican en el tiempo las actividades. De nuevo insistimos en que somos conscientes de mencionar más actividades de las que son factibles y deseables pero la razón es tener repertorio para poder descartar en función de las circunstancias. Léase lo que sigue como una hipótesis de máximos a partir de la cual ir avanzando y eligiendo.

Enero

Plantear en (o a partir de) la reunión con Ele al Cubo las siguientes cuestiones del negociado de relaciones e imagen:

- Decisiones finales sobre la utilización del logo en firmas de correos electrónicos, edición de documentos tipo y otros soportes.
- Decisiones finales sobre la web y arranque de su funcionamiento así como del perfil de LinkedIn y el canal de YouTube.
- Creación de la base de datos de contactos y envíos de prueba.
- Diseño y producción del objeto físico simbólico que Besaldi entregará a las personas con las que entra en contacto: logo troquelado con QR o algo parecido.

Puesta en marcha del proceso de contratación de la elaboración de los trabajos A1 y A2 (que mostrarían un avance en marzo y que Besaldi, tras incluir su aportación, haría públicos en abril).

Comienzo, con la participación de personal de Besaldi en la Conferencia de Valencia, de una dinámica sistemática de relación con agentes.

Articular los procedimientos relacionados con los trabajos B1, B2 y B3.

Contacto con referentes, empezar.

Inicio del proceso de elaboración, negociación y tramitación de los convenios de colaboración con contenido económico a través de subvención directa conducentes a dar cumplimiento a la labor de fomento que Besaldi desea realizar:

Febrero

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los procesos puestos en marcha anteriormente en relación con contratos, convenios u otros.

Envío (primero) de correos a contactos.

Adjudicación, firma y comienzo de la ejecución de los trabajos A1 y A2.

Puesta en marcha del proceso de contratación de la elaboración de los trabajos A3 y A4 (que mostrarían un avance en abril y que Besaldi, tras incluir su aportación, haría públicos en mayo).

Puesta en funcionamiento de la web de Besaldi, el canal de YouTube y el perfil de LinkedIn

Comunicarnos con los organismos (antes mencionados) para solicitar comparecer en algún momento del año en ellos.

Adjudicación de los contratos B1, B2 y B3.

Firma y comienzo de la ejecución del convenio C1.

Sacar a licitación el primero (D1) y segundo (D2) de los trabajos de licitación abierta

Encuentro 0:

Marzo

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Adjudicación firma y comienzo de la ejecución de los contratos A3 y A4.

Publicación de los avances de los trabajos A1 y A2 (según el estilo editorial establecido a la vez que se diseñó la página web).

Sacar a licitación los trabajos D3 y D4.

Firma y comienzo de la ejecución del convenio C2.

Comienzo de una serie de entrevistas a lo largo del año del titular de Besaldi

Encuentro 1.

Adjudicación del contrato D1.

Abril

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Adjudicación del contrato D2.

Publicación de los avances de los encargos A3 y A4 y los entregables definitivos de los trabajos A1 y A2.

Firma y comienzo de la ejecución del convenio C3.

Mayo

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Adjudicación del contrato D3.

Publicación de los entregables definitivos de los encargos A3 y A4.

Encuentro 2.

Firma y comienzo de la ejecución del convenio C4.

Junio

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Publicación de trabajos a partir de entregables parciales generados en la ejecución de los contratos D1 y D2 y el cumplimiento de los convenios.

Adjudicación del contrato D4.

Julio

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Encuentro 3.

Agosto

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Septiembre

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Finalización de la ejecución del contrato D1.

Publicación de trabajos a partir de entregables parciales generados en la ejecución de los contratos D3 y D4 y el cumplimiento de los convenios C1, C2, C3 y C4.

Encuentro 4.

Octubre

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Finalización de la ejecución del contrato D2.

Noviembre

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Finalización de la ejecución del contrato D3.

Encuentro 5.

Diciembre

Funcionamiento ordinario y cotidiano en la ejecución y seguimiento del trabajo derivado de los contratos, convenios y en general procesos puestos en marcha anteriormente.

Finalización de la ejecución del contrato D4.

Finalización de la vigencia de los convenios firmados en febrero de 2025. Decisión sobre posible prórroga.

Publicación de trabajos a partir de entregables finales generados en la ejecución de los contratos D1, D2, D3 y D4 y a la finalización de los convenios C1, C2, C2 y C4.

Encuentro 6.

8. Recursos económicos

El cálculo que se plantea a continuación está hecho muy a bulto. A partir de él, a medida que vayamos programando las actividades, iremos ajustando presupuesto con actividades:

A1, A2, A3, A4	60.000
B1	20.000
B2	130.000
B3	45.000
Objeto	5.000
C1	75.000
C2	50.000
C3	20.000
C4	20.000
D1	40.000
D2	70.000
D3	70.000
D4	45.000
Total	650.000

9. Organización y gestión de Besaldi

La organización y gestión en 2025 sería básicamente la que hemos ido construyendo y puliendo a lo largo de 2024:

- La secretaria administrativa apoya al titular en la gestión de su agenda, tiene a su cargo el área de pagos, administración de recursos humanos e infraestructuras físicas. Es la encargada de la relación con el conjunto de la ciudadanía. Mantiene al día la base de datos de contactos y el archivo de Besaldi. Es la encargada de cumplir las obligaciones administrativas de Besaldi para con el resto del Gobierno Vasco.
- La técnica se encarga de la gestión de la comunicación con todos los contactos y, específicamente, de las relaciones con las personas y organizaciones interesadas. Está al cuidado de la página web, LinkedIn y YouTube, aunque el titular puede escribir directamente para que salga inmediatamente. Revisa proactiva y diariamente las fuentes de información significativa para Besaldi y la procesa. Es la encargada de toda la programación de encuentros y de su realización y evaluación.
- La responsable es la encargada de la planificación, organización, programación, coordinación, seguimiento y evaluación de Besaldi y de velar por un reparto del trabajo y colaboración eficientes. Es, en principio, la interlocutora de la Dirección

de Servicios (en general y, particularmente, en materia presupuestaria y de contratación) y la interlocutora de referencia para personas y organizaciones proveedoras de cara al seguimiento general de la ejecución de los contratos.

- El titular se ocupa del gobierno, la interlocución y la coordinación de carácter político; de la representación institucional; de la interlocución principal con referentes y de cara a los convenios de colaboración; y suministra orientación, discurso y propuestas de contenido a todos los procesos.

En el marco de su proyecto estratégico y a partir de este plan, el equipo de Besaldi irá trabajando de forma flexible, participativa y operativa, en una lógica de programación, ideación, debate, decisión, articulación, implementación y seguimiento impulsada, dirigida y coordinada por la responsable de Besaldi.

Anexo: Modelo de ficha para programación y seguimiento de las actividades

Página 1/A rellenar, básicamente, recuperando información del proyecto y plan

Nombre de la actividad

Código de la actividad

(Si no lo tiene en el plan, asignarle uno)

¿A qué política pública se refiere?

(Cinco opciones: empleo, más empleo que inclusión, ambas por igual, más inclusión que empleo, sólo inclusión)

Aspecto de la política pública del que se ocupa (puede marcar varios o todos) (ver los puntos de la página 6 del proyecto estratégico)

Caracterización de la actividad en tanto que proceso y producto de evaluación de políticas públicas (ver tabla de las páginas 13 y 14 del proyecto estratégico)

En qué eje estratégico se encuadra (poner el código)

¿Sirve a algún otro eje estratégico? (poner el código)

Línea o líneas estratégicas a las que sirve la actividad (poner el código)

Objetivo u objetivos específicos a los que sirve la actividad (poner el código)

Caracterización de la actividad en el plan

Instrumentos

(gestión pública, contrato, encuentro, convenio, informes y otros medios)

Página 2/A elaborar

Persona encargada

Colaboradoras internas

Agentes externos

Contexto

Justificación de la actividad

Objetivos de la actividad

Descripción

Tareas

Calendarización

Recursos

Infraestructuras

Presupuesto

Indicadores y estándares de resultado

Indicadores y estándares de proceso

Página 3 y siguientes

Notas de seguimiento

Índice

Visión de conjunto de dos documentos elaborados a la vez.....	2
Síntesis del plan Besaldi 2025	3
1. Presentación de este documento.....	4
2. ¿Qué hemos hecho en 2024?.....	4
3. Líneas estratégicas para 2025	5
4. Objetivos de Besaldi para 2025	7
5. Planteamiento operativo general.....	11
6. Actividades en 2025	13
7. Calendario tentativo	13
8. Recursos económicos	18
9. Organización y gestión de Besaldi	18
Anexo: Modelo de ficha para programación y seguimiento de las actividades	20