

Proyecto estratégico del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión (Besaldi) 2029

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. Ejes estratégicos 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. Líneas estratégicas para 2025 4. Objetivos de Besaldi para 2025 5. Planteamiento operativo general 6. Actividades en 2025 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 proyecto estratégico de Besaldi 2029

El Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión, tras el nombramiento de su titular en febrero y la formación de su equipo en junio de 2024, ha adoptado Besaldi como denominación breve y ha elaborado este proyecto estratégico en virtud del cual entiende que, para la institucionalización y realización cabal, eficiente y duradera de una evaluación de las políticas de empleo e inclusión, **debe activar y combinar con sensibilidad, flexibilidad y proporcionalidad las siguientes dimensiones estratégicas de su funcionamiento (o ejes estratégicos para su funcionamiento)**, esto es, las de ser:

- **Órgano efectivo y laboratorio reflexivo de una gestión pública** directa empoderada y proactiva empeñada en alcanzar nuevas y mayores cotas de creación de valor en materia de evaluación de las políticas de empleo e inclusión e institucionalización de esta actividad.
- **Cliente y proveedor inteligente en los procesos operativos y productivos** de evaluación de políticas de empleo e inclusión, comprometido con el incremento y perfeccionamiento de la capacidad profesional instalada para dichos procesos.
- **Aprendiz y prescriptor de personas y organizaciones referentes** para el impulso y enriquecimiento de las dinámicas de construcción de conocimiento (ético, científico, metodológico y práctico) útil para la evaluación de las políticas de empleo e inclusión.
- **Promotor de la construcción de la comunidad** y de las relaciones de colaboración entre las personas y organizaciones implicadas o interesadas en la de la evaluación y en potenciar su cultura entre todos los agentes en el campo de las políticas de empleo e inclusión.
- **Foro de transparencia para la comunicación y participación de la ciudadanía** en y acerca de los procesos de evaluación de las políticas de empleo e inclusión y sus resultados, conclusiones, recomendaciones y aprendizajes (y, dentro de ella, especialmente, de las personas destinatarias, en cada momento, de las políticas).

Eje estratégico	Finalidad estratégica
Gestión pública	Institucionalización de la evaluación.
Capacidades de evaluación	Procesos y productos evaluativos homologados
Referentes de conocimiento	Ética, ciencia, tecnología y práctica excelentes
Agentes interesados	Comunidad y cultura de la evaluación
Destinatarias implicadas	Participación ciudadana

Cuando se haga referencia a estos cinco ejes estratégicos en estos dos documentos, se utilizarán respectivamente los siguientes códigos (tres mayúsculas cada uno):

- PUB (por pública).
- CAP (por capacidades).
- REF (por referentes).

- COM (por comunidad).
- CIU (por ciudadanía).

A la vez, habrá **cuatro dinámicas transversales** a las anteriores, coadyuvantes y complementarias con ellas, que son:

- La relación con el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo y con el conjunto del Gobierno Vasco, del que somos **parte** y de quien recibimos servicio y supervisión, a la vez que posibilitamos y ejercemos nuestra **independencia**.
- La sistemática de captación, análisis, almacenamiento, utilización, producción y emisión (**comunicación**) de **información** relevante.
- La interacción permanente con **inteligencias artificiales** (que manejan grandes cantidades de **datos**) al objeto de ir haciendo valoraciones y tomando decisiones acerca de su papel en los diferentes eslabones de las cadenas de valor en el mundo de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión (empezando por Besaldi).
- La **evaluación** a la que se somete el propio Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión, con especial intención de incorporar la perspectiva de la **ética** aplicada a la evaluación de políticas públicas.

Dinámicas transversales
Independencia relacional
Información y comunicación
Datos e inteligencia artificial
Evaluación externa y ética

Y con el compromiso de trabajar cada día para que esta institucionalización de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión contribuya desde el sector público de la Comunidad Autónoma del País Vasco a una política de inclusión catalizadora de itinerarios intersectoriales efectivos de reversión de los procesos de empobrecimiento y exclusión social realmente existentes y a una política de empleo determinante en el ejercicio del derecho subjetivo universal a un buen empleo.

1. Presentación de este documento

Si bien las leyes mediante las cuales se crea el Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión (Ley 14/2022, de 22 de noviembre, del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión y Ley 15/2023, de 21 de diciembre, de Empleo) lo dotan de unas determinadas características e incardinación independiente dentro del sector público de la Comunidad Autónoma del País Vasco, estimamos que resulta ineludible realizar una reflexión, trazar algunos planteamientos y tomar algunas **decisiones de carácter estratégico, entendiendo por tales las que, entre varias alternativas en orden a la configuración y posicionamiento del Órgano, optan por unas y descartan otras**. De eso trata, por tanto, este proyecto estratégico, de identificar los grados de libertad o margen de maniobra que permiten (o a los que obligan) quienes han legislado y dado a luz este Órgano y justificar y delimitar, al menos hasta un cierto punto, un primer conjunto de planteamientos iniciales y decisiones generales, con vocación de permanencia, que permitan enrutar, a poder ser con buen pie, nuestra andadura.

Este documento se ha elaborado a la vez que la planificación de Besaldi para 2025 y hemos intentado que sean documentos con conexiones entre sí, lógicas, pero sin repeticiones de los mismos contenidos. En ambos textos el equipo de Besaldi ha contado con la colaboración del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo y otras instancias del Gobierno Vasco y de la Fundación Eguía Careaga y la Fundación Iseak. En cualquier caso, su redacción ha sido realizada por el propio Órgano sobre la base de todo lo estudiado, conversado, reflexionado y dialogado estos pasados meses.

Seguiremos los siguientes pasos, tras esta presentación, en segundo lugar, haremos una primera identificación del objeto de nuestra labor de evaluación, las políticas de empleo e inclusión. En el tercer apartado presentaremos nuestro primer boceto de modelo de evaluación de políticas públicas, para pasar, en el cuarto punto, a establecer nuestra declaración de misión, visión, valores y marca. En la quinta parte del texto se analizará el encargo y el contexto, para, finalmente, en la sexta, presentar los ejes estratégicos de nuestro Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Tras la bibliografía, en el anexo, una posible agenda inicial de veinte preguntas de evaluación de empleo e inclusión.

2. Las políticas de empleo e inclusión

En primer lugar diremos que, por **política pública** entendemos un conjunto articulado de cursos de acción decididos y sostenidos por un agente o un conjunto de agentes con competencia legal sobre una determinada materia o asunto (o, dicho de otro modo, sobre la promoción y protección de algún bien en un ámbito territorial determinado y dentro de un marco normativo establecido). En este sentido, nos referiremos a la política pública de empleo o a la política pública de inclusión. No existe, sin embargo, una manera infalible de diferenciar los asuntos, estructuras, funciones, procesos, hechos o agentes que llamamos *políticos* de aquellos que no se consideran políticos. En principio hablar de la *política pública* sería hablar de lo más global, relevante, estratégico, estructural, impactante o perdurable (por oposición a lo más bien técnico, operativo, coyuntural, parcial, táctico o irrelevante).

En el actual estadio evolutivo de la configuración de los poderes públicos en nuestro entorno se observa con claridad la tendencia a utilizar la denominación de bienes abstractos (bienes protegibles, bienes que se protegen y promueven, bienes que se

producen y proveen, bienes públicos, bienes de cierta necesidad) a la hora de identificar y dividir el trabajo en el seno de sus aparatos organizativos, especialmente en lo que toca a las administraciones públicas del poder ejecutivo, vale decir, a los gobiernos. Sin embargo, el bien que protege y promueve no es el único elemento a tener en cuenta para conocer, describir, analizar y diseñar una política pública. Serían, al menos estos:

- Contexto (temporal) como punto de partida.
- Destinatarias a quienes se dirige.
- Necesidades a las que responde.
- Bien que protege o promueve.
- Objetivos (efectos deseados) que persigue.
- Cartera, entendida como la oferta que pone a disposición de las destinatarias.
- Operativa (estructura y funcionamiento).
- Administración (estructura y funcionamiento).
- Gobierno (estructura y funcionamiento).
- Capacidades.
- Conocimiento (ético, científico, tecnológico y práctico).
- Recursos e infraestructuras.
- Entorno en el que se desenvuelve (en el que busca desencadenar sus efectos).
- Narrativa o relato (discurso, valores y emoción).

(Atención, dado que, posteriormente, la producción y los productos de evaluación harán referencia, entre estos, a unos, otros o todos los elementos mencionados en esta lista.)

Las políticas públicas pueden ser **sectoriales o transversales** (y seguramente otras cosas, pero no vienen al caso) y pueden ser de competencia exclusiva de una institución pública o puede suceder que varias instituciones (varios niveles de la Administración) sean competentes en ella (esto último puede suceder de diferentes maneras pero tampoco viene al caso ahora). En las dos políticas públicas que interesan a Besaldi la legislación plantea un importante papel del Gobierno Vasco (pero no exclusivo) y diríamos que una, la de empleo, es sectorial y la otra, la de inclusión, es transversal.

De todos modos los desafíos para la deseada gestión (y la gobernanza y la atención) integrada y eficiente en nuestras políticas públicas no acaban aquí puesto que, al menos, se ha de tener en cuenta la existencia de órganos y unidades de la Administración general (como son la Dirección de Empleo o la Dirección de Inclusión), de la Administración institucional (como Lanbide) y de la Administración independiente (como Besaldi). Por otra parte, hay que considerar la territorialización de los agentes (por ejemplo, Lanbide es un agente pero cada oficina de Lanbide puede considerarse así también) y asimismo lo son las organizaciones solidarias (tercer sector) y mercantiles que operan mediante diferentes fórmulas en el ámbito de actividad. Y no cabe olvidar el peso de los agentes sociales (sindicatos y patronales) y sus dinámicas de diálogo, concertación, confrontación y negociación en estos ámbitos. Y el mundo académico. **Y más, como veremos.**

Como decíamos, distinguimos entre las políticas (y ámbitos de actividad) *sectoriales* y las políticas (y ámbitos de actividad) *transversales*. Llamamos *sectorial* al ámbito de actividad (y a la política pública) que se encarga del bien (de su producción y provisión) que le corresponde, fundamentalmente, a través de actividades propias del ámbito de actividad (sea con medios públicos o no) que forman cadenas de valor que desembocan directamente en las personas destinatarias, en la ciudadanía, en la población. Mientras que llamamos *transversal* a la política (y conjunto de actuaciones) que más bien opera, para la de promoción y protección del bien correspondiente influyendo en las políticas sectoriales (y sus ámbitos de actividad).

La complejidad resultante y su gradiente se expresan en el siguiente cuadro.

Gradiente de complejidad
Política sectorial en una institución
Política transversal incidiendo en una política sectorial en una institución
Integración vertical multinivel dentro de una política sectorial
Política transversal incidiendo en dos o más políticas sectoriales
Integración horizontal entre dos políticas sectoriales
Integración horizontal y vertical
Integración horizontal y vertical afectada por política transversal

Vayamos ahora a nuestros dos casos y empecemos por identificar algunos aspectos clave en ambas políticas públicas:

- **La política de empleo**, cuyo instrumento fundamental es la Red Vasca de Empleo y en ella, el Servicio Vasco de Empleo (Lanbide), que resulta crucial para gobernar, gestionar e implementar los rápidos procesos de profesionalización y, en general, transformación de actividades productivas en un contexto de revolución tecnológica y crisis ecológica y social en el que el trabajo humano se ve amenazado incluso como actividad productiva, fuente de ingresos y seña de identidad personal y comunitaria.
- **La política de inclusión social**, que se apoya para sus fines en ámbitos sectoriales como los de empleo, garantía de ingresos, educación, salud, vivienda o servicios sociales y que tiene como identidad actual la del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión, dedicado principalmente a la protección y lucha contra la pobreza y la exclusión social, siendo su horizonte necesario el marcado por diversas y entrecruzadas transiciones y transformaciones (de la matriz productiva, del modelo de cuidados, del sector público y otras).

Las políticas de empleo se sitúan en un lugar clave, entre aquellas de carácter más *económico* y las de carácter más *social*, especialmente en tiempos de fuerte redefinición de los derechos y deberes que tenemos como seres humanos sociales en un contexto de crisis ecológica y social. Algunos de los principales eslabones de la cadena de valor de las políticas de empleo son:

Un posible listado de servicios de empleo

- Obtención y procesamiento de información sobre oferta y demanda en el llamado *mercado de trabajo*.
- Planificación de recursos humanos, incluyendo el diseño de la transformación de los puestos de trabajo en su desarrollo.
- Atracción y captación de talento.
- Orientación profesional, incluyendo el diagnóstico personal de empleabilidad y el plan integrado y personalizado de empleo.
- Acompañamiento laboral, incluyendo integración horizontal con el acompañamiento propio de otras ramas de actividad diferentes de la del empleo (como, por ejemplo, servicios sociales).
- Formación y cualificación para el trabajo y el empleo incluyendo el perfeccionamiento (*upskilling*), para el mismo puesto, y la recualificación (*reskilling*), para otro puesto.
- Intermediación y colocación, con asesoramiento a personas y a empresas.
- Asesoramiento para el autoempleo y el emprendimiento.
- Salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo.
- Apoyo en la salida del puesto de trabajo y en las transiciones en general.
- Evaluación e investigación, desarrollo e innovación.

Hay que decir que el empleo tiene algunas peculiaridades en tanto que **bien protegible** para una política pública, al menos en nuestro contexto social:

- Si bien es defendible (y defendemos) entender la actividad productiva como un bien para la persona (además de para la sociedad), nos encontramos en un contexto social en el que frecuentemente es considerado como un mal (aunque sea como un mal menor).
- Si bien es defendible (y defendemos) entenderlo como un derecho, nos encontramos en un contexto cultural en el que frecuentemente es considerado como una obligación (por ejemplo, moral).
- Si bien es defendible (y defendemos) su valor intrínseco, nos encontramos en un contexto económico en el que frecuentemente se considera un mero instrumento para conseguir otro bien: la subsistencia material.
- Si bien es defendible (y defendemos) que es mucho lo que las políticas públicas de empleo pueden hacer por su protección y promoción, entendemos que lo que les está vedado, en principio, salvo excepciones, es, justamente, su creación o producción, pues ese empleo sería interpretado como no traccionado por ninguna actividad requerida por ninguna demanda legítima y efectiva.

* * *

En cuanto a la **política pública vasca de inclusión social**, se configura en este momento en forma de Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión y contiene actuaciones (o un programa, si se quiere) del ámbito sectorial de la garantía de ingresos para la subsistencia y otra serie de instrumentos o, en general, elementos, con la típica configuración de las políticas transversales, que se

proyectan sobre diferentes ámbitos sectoriales (como empleo, servicios sociales, vivienda y otros).

Cuando hablamos de inclusión, en este contexto, la entendemos como sinónimo de **inclusión social**. A diferencia del legislador, en este caso, nos permitimos hablar de inclusión social para referirnos al bien protegible de la política de inclusión y hablar de inclusión residencial, inclusión laboral, inclusión educativa y así sucesivamente, para referirnos a dimensiones o facetas específicas dentro del campo de la inclusión (social). Por lo mismo, para las dimensiones o facetas parciales o específicas de la exclusión social hablaríamos de exclusión residencial, exclusión laboral y así sucesivamente. Podríamos hablar también de dimensiones de la inclusión que son incluso previas a (o condición de posibilidad para) la inclusión social, como, por ejemplo, la inclusión administrativa u otras que, en un determinado contexto social, adquieren una importancia hasta hace poco impensable (como la inclusión digital).

Sea como fuere, en su origen el concepto tractor y estructurador de esta política pública fue el de **pobreza**. Es decir, la que en 2001 es denominada, en el Gobierno Vasco, como “lucha contra la exclusión social” había sido identificada originariamente como “lucha contra la pobreza” en los años ochenta del siglo anterior. El concepto de pobreza haría referencia, más bien, a la dimensión (económica o) financiera de los procesos de inclusión y exclusión social. Sin embargo, tanto cuando inicialmente se pensaba en las personas pobres (o en situación de pobreza) como cuando posteriormente se ha pensado en las personas en situación de exclusión social, se ha entendido que estas personas necesitaban, seguramente, ingresos para la subsistencia pero también otros bienes.

En el ámbito español, recientemente, el Ingreso Mínimo Vital se ha encomendado al gran dispositivo encargado de la garantía de ingresos para la subsistencia que no es otro que la Seguridad Social y en la propia exposición de motivos de la norma que crea el Ingreso Mínimo Vital se considera su diseño como “un paso decisivo hacia un modelo de política social construido sobre la base de una visión integral de la Hacienda pública comprensiva tanto de los tributos como de las prestaciones monetarias, de tal forma que los ciudadanos, en función de su capacidad económica y sus necesidades vitales, sean contribuyentes en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas o perceptores de ayudas monetarias evitando redundancias, contradicciones e inequidades”.

Sea como fuere, diríamos que, en el País Vasco, el legislador lleva varios años intentando hacer bascular la política transversal de inclusión social hacia el lado del empleo. Cabe entender que el Sistema, por defecto, supone que la persona que solicita o percibe sus prestaciones económicas de garantía de ingresos para la subsistencia va a requerir atención desde el ámbito de actividad del empleo y que, a partir de ahí, puede realizar itinerarios que le lleven a otros ámbitos sectoriales o a varios a la vez (itinerarios mixtos o intersectoriales).

* * *

En la siguiente tabla vemos cómo podrían cruzarse, hipotéticamente, diferentes situaciones de las personas en materia de empleo e inclusión. No se prejuzga que existan personas reales en todos los cuadros.

En proceso de inclusión social					
En proceso de inclusión x (por ejemplo laboral)					
En proceso de precarización x (por ejemplo laboral)					
En proceso de precarización social					
En proceso de exclusión x (por ejemplo laboral)					
En proceso de empobrecimiento					
En proceso de precarización social					
En proceso de exclusión social					
	Exclusión laboral	Precariedad laboral	Desempleo	Empleo	Buen empleo

Sea como fuere, nos encontramos ante el reto de buscar la mayor **integración y sinergias** entre la política de empleo y la de inclusión sin desvirtuar ninguna de las dos y sin desatender las relaciones de cada una de ellas con el resto de políticas públicas. Es posible pensar una política de garantía de ingresos tan desmercantilizadora del derecho a la subsistencia material como incentivadora de la actividad (laboral, entre otras) de las personas y una política de empleo tan activadora para el empleo o el emprendimiento como atenta a los determinantes estructurales de las situaciones de exclusión laboral. En definitiva las políticas de empleo e inclusión existen fundamentalmente para desencadenar dinámicos tan sencillos y eficientes como sea posible y tan complejos y sofisticados como sea necesario para conseguir revertir el curso de los muy diversos procesos de empobrecimiento y exclusión laboral y social realmente existentes y dar soporte e impulso a trayectorias consistentes y exitosas de inclusión laboral y, en general, social.

Para Besaldi el objeto de nuestra evaluación son estas dos políticas públicas, aunque las encontremos y tratemos de diferentes maneras en la realidad:

Objeto
Política de empleo sola
Política de empleo predomina
Ambas políticas
Política de inclusión social predomina
Política de inclusión social sola

3. La evaluación de políticas públicas

La evaluación de una política pública es un proceso sistemático de aplicación de métodos y técnicas de investigación científica (de las ciencias sociales, en particular) en orden a la descripción, análisis y valoración de una política pública. En la definición, hay dos aspectos clave: el rigor en el proceso y el propósito de llegar a emitir algún juicio de valor sobre la política. Va de suyo que la evaluación, por definición, además de producir evidencia y, por tanto, conocimiento útil al respecto de la materia y de la política en cuestión, lo hace dentro de un ciclo de política pública de cara a volver a iniciarlo en mejores condiciones, con mayores posibilidades de éxito.

Adoptamos inicialmente el siguiente como modelo tentativo de referencia de ciclo de una política pública:

1. Obtención, procesamiento y distribución de datos y, en general, información de relevancia.
2. Identificación de necesidades, capacidades, problemas u oportunidades estratégicas.
3. Diagnóstico, pronóstico, formulación de la teoría del cambio y construcción del relato.
4. Ideación de alternativas de actuación.
5. Valoración de alternativas y decisión política.
6. Planificación del curso de la actuación transformadora.
7. Implementación de lo planificado.
8. Acción comunicativa.
9. Seguimiento y mantenimiento de la estructura o ajustes.
10. Evaluación de las políticas públicas.

Lógicamente, a medida que se va realizando la iteración de estos pasos, es deseable que, mediante la evaluación, obtengamos evidencia con unos mejores estándares de calidad, evidencia que, a su vez incorpora activos a la política (como estructuras mejoradas, procedimientos contrastados, conocimiento operativo, valores compartidos) que permiten perfeccionar los pasos del ciclo. Inspirándonos en la idea de Nesta, agencia británica para la innovación social, de los **niveles de**

evidencia, entendemos que, en materia de evaluación de políticas públicas, se trata de ir dando pasos hacia estándares más exigentes. Entre una institución pública (o, en general, un agente con responsabilidades en alguna política pública) que es capaz de formular una teoría del cambio coherente y convincente (es decir, que identifica y relaciona teóricamente causas y efectos en su ámbito de actividad) y otra institución (u otro agente) capaz de demostrar y volver a lograr el impacto de una política, hay un camino (o una escalera) que pasa por diferentes etapas o niveles en lo relativo a los distintos aspectos involucrados en una evaluación.

En cuanto a la evaluación, la entendemos, en principio, como un **proceso con los siguientes pasos**:

1. Identificación del objeto a evaluar (en nuestro caso una política pública).
2. Identificación de los agentes y establecimiento de sus roles en la evaluación.
3. Decisión sobre el período de tiempo durante el que se realizará el proceso de evaluación y el período de tiempo al que se referirá la evaluación.
4. Identificación del marco disciplinar o interdisciplinar para la evaluación.
5. Estado de conocimiento sobre el objeto de la evaluación (que es la política pública x) y sobre el objeto de la política (el bien que protege o promueve).
6. Establecimiento de los objetivos del proceso de evaluación de la política pública de la que se trate.
7. Formulación de la pregunta o conjunto de preguntas a las que se quiere dar respuesta mediante el proceso de evaluación de la política pública en cuestión.
8. Construcción de la teoría del cambio de la política que queremos evaluar, es decir, cómo se entiende que funciona dicha política en cuanto a relaciones causa-efecto,
9. Elaboración de las hipótesis y el mapa de los conceptos fundamentales que se manejarán en el proceso de evaluación de la política en cuestión, con referencias a restricciones, supuestos, factores clave de éxito (variables independientes), variables dependientes, valor añadido o cadenas de valor.
10. Explicitación del planteamiento (epistemológico) general de la evaluación (a veces se llama diseño a esta parte o también metodología), haciendo referencia al carácter experimental o no de la evaluación y a cuestiones de validez y fiabilidad.
11. Elección de los factores sobre los que pondremos el foco.
12. Construcción de los indicadores que operativizan los mencionados factores.
13. Fijación de los estándares asociados a los correspondientes indicadores (que, posiblemente, hagan referencia a criterios).
14. Construcción del cuadro de mando.
15. Identificación de los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizarán en el proceso de evaluación (con su dimensión cuantitativa y cualitativa).
16. Programación del proceso de realización de la evaluación y diseño de la evaluación de la evaluación.

Veamos algunas variaciones, distinciones o ramas que surgen (**tipologías**) a partir de este planteamiento, modelo o tronco:

En función de si se diseñan, ejecutan y evalúan todos los pasos mencionados o no	el proceso y producto en cuestión será una evaluación integral o será un proceso y producto que incluso puede ser tan sólo fruto de uno de los pasos (por ejemplo, construcción de una teoría del cambio, una revisión sistemática de trabajos anteriores o un cuadro de mando).
En función de si el objeto es	toda la política pública x (la de inclusión, por ejemplo) o un período, un programa, un servicio, una estrategia u otra parte.
En función de si (y cómo) los agentes de la política y los de la evaluación coinciden (o no) distinguimos entre	autoevaluación, evaluación interna, o evaluación externa.
En función de si más o menos (y unos u otros) agentes o destinatarias de la política toman más o menos parte en la evaluación	la evaluación será más o menos participativa.
En función de los tiempos será	<i>ex ante</i> , <i>on going</i> o <i>ex post</i> (formativa o sumativa y más).
En función de su prolongación puede ser	puntual o continua, por ejemplo.
En función del marco disciplinar (economía, ciencia política, otras)	será monodisciplinar, multidisciplinar, interdisciplinar, transdisciplinar o adisciplinar (sin base disciplinar).
En función de si parte o no del estado del conocimiento acerca de la política (y su materia) que se va a evaluar.	será en mayor o menor una evaluación basada en (y orientada a enriquecer o modificar) la teoría y la evidencia vigentes (o no).
En función de los objetivos de la evaluación	tendrá una dimensión más descriptiva, más analítica o más valorativa.
En función de las preguntas será una evaluación de	(la) viabilidad, evaluabilidad, sostenibilidad, idoneidad, coherencia, pertinencia, relevancia, cobertura, eficacia, efectividad, eficiencia y así sucesivamente.
En función del planteamiento epistemológico	nos encontramos desde evaluaciones metodológicamente sencillas y asequibles para ser realizadas por un amplio abanico de agentes hasta aquellas más sofisticadas que requieren una alta y precisa cualificación (como pueden ser las experimentales, contrafactuales y de impacto).

Según en qué factor o factores ponemos el foco:	recursos, necesidades, costes, diseños, actividades, procesos, estructuras, efectos, productos, resultados o impactos
En función de si se utilizan o no partes estandarizadas (como por ejemplo baterías de indicadores y estándares)	Diríamos que varios apartados de esta lista vienen empacados dentro de un instrumento.

Cruzando las diferentes dimensiones que acabamos de mencionar, se antoja enorme la diversidad de *productos* que podemos encontrar bajo la denominación de *evaluación de políticas públicas*. Sin contar que, por otra parte, como suele suceder en todas las áreas de conocimiento y ámbitos de actividad, no son nítidas las fronteras que separan la evaluación de políticas públicas y otras prácticas y saberes. Concluiremos diciendo que, si todo saber (ético, científico, técnico o práctico) es un saber situado que aconseja a todos los agentes que crean poseerlo una buena dosis de reflexividad, autocrítica, prudencia y humildad epistemológicas (como acostumbra a recomendar César Rendueles), qué no decir en el caso de la evaluación en la que un agente pretende influir en la praxis de otra.

4. Análisis del encargo y el contexto

El Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión se crea como órgano unipersonal, requiriéndose para ser su titular un reconocido prestigio y una experiencia mínima de quince años de ejercicio profesional en materias de análisis y evaluación de las políticas públicas. El Órgano se adscribe, sin integrarse, en la estructura de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi, gozando de plena independencia funcional para actuar. El titular del Órgano (considerado alto cargo) no puede solicitar ni aceptar instrucciones y sólo puede ser removido de su puesto por las siguientes causas: fallecimiento, expiración de su mandato (que es de cinco años, prorrogables), renuncia formalizada por escrito, incumplimiento grave de sus obligaciones, condena a pena privativa de libertad o a inhabilitación absoluta o especial para empleo o cargo público o incapacidad sobrevenida para el ejercicio de su función. La Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi garantizará los medios personales y materiales que el Órgano precise para su funcionamiento.

Entre las principales funciones de este Órgano están:

- Seguir y evaluar las políticas públicas de empleo y de inclusión social y sus instrumentos y actuaciones, diseñando y actualizando, para ello, los correspondientes indicadores de calidad.
- Sistematizar cuerpos de evidencia, bancos de buenas prácticas, manuales metodológicos y otros saberes y herramientas para la mejora de la calidad de las políticas.
- Promover la investigación sobre necesidades en materia de inclusión social y de empleo, así como sobre intervenciones existentes en dichas materias y posibles innovaciones.
- Difundir la información sobre el funcionamiento y alcance de las políticas públicas de empleo y de inclusión social.

- Producir documentación que permita a la Administración y a la sociedad realizar o participar en procesos de análisis y evaluación de políticas públicas en materia de inclusión social y de empleo.
- Impulsar la elaboración y aplicación de instrumentos, protocolos y estándares de calidad en materia de empleo y de inclusión social.
- Realizar y colaborar en la realización de actividades formativas para la evaluación de políticas públicas de inclusión social y de empleo.

Detallando un poco más las dos obligaciones emblemáticas del Órgano, sinteticemos lo que dicen, respectivamente el artículo 89 de la Ley de empleo y el 146 de la Ley de garantía de ingresos e inclusión:

<p>Evaluación de las políticas públicas de empleo</p>	<p>De resultados, de calidad y de impacto (de las estructuras de gestión).</p> <p>Se evaluarán la cartera de servicios de la Red Vasca de Empleo y los programas complementarios, a cuyo fin se garantizará la trazabilidad de los servicios y programas desde su inicio y se procurará el análisis de su impacto, de los resultados obtenidos, de la eficacia y eficiencia en su prestación y de la calidad de esta prestación.</p> <p>La evaluación incorporará conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar las políticas públicas de empleo, su planificación, así como la definición y gestión de la cartera de servicios de la Red Vasca de Empleo y de los programas complementarios</p> <p>Se remitirá a las instituciones competentes en materia de empleo, al Consejo Vasco de Políticas Públicas de Empleo, a la Mesa de Diálogo Social, al Foro Vasco de Empleo y a las entidades de la Red Vasca de Empleo, que deberán atender al resultado de las evaluaciones en el ejercicio de sus funciones y motivar, en su caso, el apartamiento de sus recomendaciones. Asimismo, se comunicará al Parlamento Vasco. La evaluación será pública y estará disponible en las sedes electrónicas de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi, de las diputaciones forales, de los municipios y entidades locales de ámbito supramunicipal, de las entidades de la Red Vasca de Empleo, de Lanbide-Servicio Público Vasco de Empleo, además de la de Besaldi.</p> <p>Deberá ser tenida en cuenta en la actualización (como máximo) cuatrienal del mapa de la Red Vasca de Empleo.</p> <p>Cada 3 años.</p>
--	--

<p>Evaluación del Sistema</p>	<p>Del funcionamiento, de resultados, de calidad y de impacto de las estructuras de gestión y de sus componentes.</p>
--------------------------------------	---

Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión	<p>Incorporará conclusiones y recomendaciones (que sólo podrán no seguirse de manera motivada y en las que habrá de basarse preferentemente el Gobierno Vasco para la normativa que elabore).</p> <p>Se remitirá a la Comisión Interinstitucional para la Inclusión, al Consejo Vasco de Inclusión, al Parlamento Vasco y se hará pública, estando disponible en las sedes electrónicas de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi, de las diputaciones forales y ayuntamientos, de Lanbide y de Besaldi.</p> <p>Cada 2 años.</p>
--	---

Por otro lado, cuando el Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión (Besaldi) hace su reflexión estratégica y elabora este proyecto estratégico, no sólo parte de cómo lo diseñan las dos leyes mencionadas sino de una dotación de personal y de un presupuesto para 2024. Este Órgano, además de con el titular, cuenta con tres personas, trabajadoras públicas a tiempo completo: responsable, técnica y secretaria administrativa.

* * *

Entendemos que la **creación de este Órgano** se inscribe, explícitamente, en el proceso de reconfiguración y perfeccionamiento de las políticas públicas vascas de empleo e inclusión, a través de sendas leyes, aprobadas en 2022 y 2023, e, implícitamente, en el proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas que pretende impulsar, por ejemplo, la Ley 27/2022, de 20 de diciembre de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado.

En lo tocante a las **políticas vascas de empleo e inclusión**, nos encontramos en ese tipo de momento especial que marcan Leyes como las citadas, que se ocupan del conjunto de la política pública en cuestión. Lógicamente, no se parte de cero, pero se diría que las autoridades no se encuentran en un momento de *política normal*, sino más bien en uno de *cambio de paradigma* (aplicando a la política los conceptos que Kuhn utiliza para la ciencia). Esto, que puede afectar más o menos (o antes o después) a las capas o los terminales más operativos de las políticas, sin duda abre un tiempo de cambios en sus capas o centros más políticos, en los que se estructura la gobernanza de la política y sus interlocuciones. Al respecto, constatamos que, tanto en el caso de las políticas activas de empleo como en el de las de inclusión social vascas nos encontramos ante ecosistemas de agentes (e incluso estructuras administrativas) en construcción, con las consiguientes derivadas de incertidumbre y de oportunidad. Está en gran medida por hacer o lograr la configuración de los entramados de gobernanza de ambas políticas públicas, así como la integración vertical y horizontal entre ellos y entre sus correspondientes estructuras administrativas y operativas y en definitiva el funcionamiento a velocidad de cruce de todas ellas.

Por otra parte, en cuanto a la **evaluación**, en términos generales, hoy y aquí, hablar de evaluación es hablar de una práctica muy insuficiente y deficientemente realizada

en la mayor parte de las actividades que tienen lugar en nuestra sociedad. Es cierto que toda actividad humana se rige según un cierto ciclo en el que hay una decisión (implícita o explícita) de un curso de acción que se lleva a cabo y que lo que sucede cuando se lleva a cabo es tenido en cuenta por el agente en cuestión de cara a una nueva decisión de hacer lo mismo o algo diferente. Cosa distinta es que podamos llamar cabalmente “evaluación” a ese paso.

Nuestra percepción es que las **capacidades técnicas** para la evaluación de políticas públicas presentes en el entorno más cercano parecen limitadas todavía. Si nos abrimos al entorno más amplio, lógicamente, hay más oferta pero también bastantes diferencias entre unos agentes y otros a la hora de entender y practicar la evaluación de políticas públicas, más allá de un *aire de familia* terminológico, conceptual, metodológico e instrumental. Las incógnitas, por otro lado, aumentan si, de una evaluación de programas, proyectos, servicios o centros queremos pasar a una evaluación de las políticas como tales. No parece haber equipos profesionales o académicos (tampoco individuos) claramente referenciales o líderes con amplio reconocimiento.

En cuanto al proceso de **institucionalización** de la evaluación de políticas públicas, desde nuestro punto de vista, al igual que ha sucedido en el proceso de institucionalización de otros saberes y prácticas (como la contabilidad o la estadística, por citar dos), sólo puede entenderse de forma dinámica y dialéctica, con propuestas y respuestas, con ensayos y errores, con tiras y aflojas entre comunidades de práctica y conocimiento realmente existentes e instituciones públicas realmente existentes. En cualquier caso, no existe, en el contexto español un canon realmente operante establecido acerca de la institucionalización de la evaluación de políticas públicas. En cuanto al resto del Gobierno Vasco, hemos estudiado con interés las iniciativas en materia de evaluación de políticas públicas pasadas y seguimos y seguiremos con atención y la mejor disposición las actuales y futuras.

* * *

Sea como fuere, entendemos que la creación de un órgano independiente de evaluación de las políticas de empleo e inclusión sólo puede justificarse en la medida en que dicho Órgano construya un punto de vista, una perspectiva, **una mirada que aporte a la sociedad y a la política un valor cualitativamente diferente** al que existía antes de su creación. Quizá ese valor añadido peculiar al que debe aspirar Besaldi tenga que ver con una perspectiva más externa, más global, más “fuera de la caja”. Más cercana al saber ético, científico, tecnológico o innovador que al conocimiento administrativo, técnico, práctico u operativo. Más en clave de intersectorialidad, interdisciplinariedad o interseccionalidad que especializado en un ámbito de actividad, un área de conocimiento o un perfil poblacional. Reconociendo el valor de todos los saberes y aportaciones, buscando tanto el rigor como la relevancia. El dato y el relato.

Se entiende que a Besaldi podría corresponder más que a otros agentes hacer las preguntas no hechas, intentar iluminar las zonas oscuras, cuestionar lo que se da por supuesto, detectar realidades emergentes. Quizá se debiera esperar de Besaldi que fuera más a la raíz, que no diera muchas o ciertas cosas por supuesto, que

ayude a las políticas de empleo e inclusión, en un momento dado, a salir de su *zona de confort*, como se suele decir últimamente (en el sentido de inercia inadecuada). Siendo ello compatible con una relación positiva, receptiva y de colaboración con todos esos agentes, así como con la humildad, autocrítica y respeto.

En cualquier caso, Besaldi, el órgano independiente de evaluación de las políticas públicas de empleo e inclusión, aspira a construir un marco comprehensivo y robusto, estable longitudinalmente en el tiempo y, a la vez, sensible a las coyunturas y cambios, que contenga las preguntas pertinentes y las respuestas solventes sobre los asuntos clave de estas políticas públicas y especialmente de lo que hacen y les pasa en la vida real a las personas de carne y hueso destinatarias de estas políticas (potencialmente todas lo somos). Si algo ha quedado claro en el proceso de elaboración de este proyecto estratégico, en todo caso, es que no debe haber un juego de suma cero y menos aún ningún tipo de subordinación (ni en un sentido ni en el otro) entre la evaluación de Besaldi y la autoevaluación de los agentes responsables de las políticas de empleo e inclusión.

* * *

Por último, al elaborar un proyecto estratégico como éste no cabe olvidarse de lo que podríamos llamar *el contexto del contexto*. Si tuviéramos que escoger tres riesgos a los que prestar atención en ese nivel más macro (pero que fácilmente irrumpe en lo micro) señalaríamos estos:

- Insuficiencia presupuestaria: Disminución de los fondos disponibles para las políticas de empleo e inclusión (y su evaluación) a causa de interrupciones más globales o más locales, que pudieran suceder, de carácter energético, climático, económico, financiero, convivencial, sanitario, político, militar o de otra índole.
- Esclerosis administrativa: Voces expertas, como la de Carles Ramió, señalan que, al menos, algunas partes del sector público entran fácilmente en dinámicas de círculo vicioso en las que las propias soluciones se convierten en parte del agravamiento del problema de desajuste o divorcio con sus entornos ciudadanos, económicos u otros.
- Envejecimiento tecnológico: Avances tecnológicos pueden hacer trizas en poco tiempo las cadenas de valor de las que vivimos. Empezando por el proceso de elaboración de este proyecto, la propia evaluación de políticas públicas tal como la conocemos y así sucesivamente. Por ejemplo: la inteligencia artificial.

5. Misión, visión, valores y marca del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión

Misión de Besaldi

La misión de Besaldi, como instrumento del que se dotan los poderes públicos de la Comunidad Autónoma del País Vasco para la institucionalización efectiva de la evaluación independiente de las políticas de empleo e inclusión, es contribuir sistemáticamente al mejor conocimiento y al mayor perfeccionamiento de los diagnósticos, decisiones y actuaciones gubernamentales en la garantía, protección

y promoción del pleno ejercicio por parte de todas las personas de dos derechos de ciudadanía: el derecho a un buen empleo y el derecho a la inclusión social.

Visión de Besaldi

Nuestra visión es que, en el año 2029, Besaldi, Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión, mediante un funcionamiento operativo, técnico, administrativo y estratégico excelente y gracias a relaciones y compromisos de servicio y colaboración estables, eficientes y satisfactorios para todas las partes con los principales agentes interesados (gubernamentales, académicos, profesionales, institucionales, sociales, civiles y ciudadanos), sostiene un proceso constante de evaluación independiente de calidad sobre los aspectos más relevantes de las políticas vascas de empleo e inclusión y es reconocido como referente valioso en el seno de las redes y comunidades de práctica y conocimiento en materia de evaluación de las políticas de empleo e inclusión dentro y fuera de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Valores de Besaldi

- 1. Personas.** Las personas destinatarias de las políticas públicas de inclusión social y empleo (es decir, todas las personas, en función de sus necesidades) siempre en el centro del quehacer de Besaldi: su vida, dignidad, derechos, desarrollo y bienestar, nuestra unidad de medida.
- 2. Institucionalización.** Besaldi es parte del sector público y constituye y construye Estado al servicio de toda la ciudadanía, buscando la mejor manera en la que la evaluación de políticas públicas de empleo e inclusión social pueda estar integrada en las estructuras y funcionamientos de los poderes y administraciones públicas.
- 3. Excelencia.** Aspiramos a los más altos estándares epistemológicos y metodológicos establecidos por las comunidades de conocimiento en relación con todos nuestros procesos y productos. Buscamos activamente recibir la colaboración y la influencia de las mejores personas y organizaciones expertas que podamos encontrar.
- 4. Escucha:** Besaldi escucha, escucha y escucha antes de hablar. Escucha atentamente las preguntas que se hacen los diversos agentes antes de formular las suyas. Escucha las respuestas que dan los otros agentes antes de dar la suya.
- 5. Autoridad:** Desde la institucionalización, la excelencia y la escucha es cómo este Órgano entiende, asume y quiere practicar su autoridad, en el marco de la conversación inclusiva, la deliberación democrática y el debate riguroso que empiezan al interior de su propio equipo.
- 6. Independencia.** Nuestras elecciones, decisiones, valoraciones, juicios y recomendaciones no se verán inducidas, desvirtuadas, desviadas, ocultadas, o modificadas por ningún agente externo en contra de nuestros criterios.
- 7. Eficiencia.** Queremos alcanzar nuestros productos, resultados e impacto con el menor consumo de recursos que sea posible. Por eso, de entrada, Besaldi es un Órgano sobrio, austero y polivalente. Damos prioridad a las obligaciones legales

que hemos de cumplir, pero no nos quedamos en ellas. Intentamos minimizar el tiempo dedicado a tareas e interlocuciones burocratizadas que añaden poco valor.

8. Colaboración. Buscaremos, promoveremos y mantendremos el máximo de relaciones de cooperación con otros agentes, aportando y recibiendo el mayor valor posible. Besaldi cifra en gran medida su éxito en su capacidad de apalancar procesos colaborativos y desencadenar efectos multiplicadores.

9. Gobernanza. Besaldi se considera parte y constructora de un amplio ecosistema de gobernanza de datos, inteligencia colectiva, rendición de cuentas y gobierno abierto cuyo buen funcionamiento resulta crítico para la legitimación, sostenibilidad y profundización de la democracia.

10. Transparencia. Besaldi buscara que sus procesos y productos sean tan visibles, accesibles y manejables como sea posible. Asume su importante parte de responsabilidad en lograr que la ciudadanía comprenda y se comprometa con las políticas de empleo e inclusión social.

El Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión del Gobierno Vasco ha sentido la necesidad de tener una denominación breve (una marca) más manejable y eficaz para el uso diario que su denominación completa. **Besaldi** es una unidad de medida usada tradicionalmente en el País Vasco, tanto en contextos de actividad laboral o de vida social, que toma al ser humano (específicamente el brazo del ser humano) como referencia. Simbólicamente nos remite a una evaluación de las políticas de empleo e inclusión centrada en la persona, humanista y humanizadora, respetuosa y buscadora de la escala humana.

6. Ejes estratégicos de Besaldi

La envergadura y ambición del cometido que se encarga al Órgano y la estructura de la que se lo dota envían, sin duda, un mensaje de los poderes públicos que podríamos traducir de la siguiente manera: Besaldi está dotado de la mínima estructura suficiente y la máxima independencia necesaria para lograr sus objetivos si sabe establecer las relaciones adecuadas con un conjunto de agentes y acierta en las actividades que realiza con y para ellos. En el modelo de partida que visualizamos hay cinco anillos, capas o círculos concéntricos (a modo de tuberías interconectadas entre sí, a través de las cuales vamos bombeando recursos y propuestas:

- **Besaldi:** como nuevo agente con una misión y entendido fundamentalmente como nodo (como *hub* se dice ahora), como agente público dotado de unos recursos que, adecuadamente bombeados, generan una dinámica de apalancamiento progresivo de actividades y rutinas compartidas a la que se van incorporando otros agentes. A la vez, es un laboratorio vivo de ejecución proactiva y experimentación reflexiva de procesos de gestión pública directa. Es el **Órgano** de evaluación de las políticas de empleo e inclusión.
- **Profesionales y organizaciones con capacitación para diseñar y realizar evaluación de políticas públicas:** En el segundo anillo están las personas y organizaciones profesionalmente competentes en materia de evaluación. Besaldi se relaciona con estos agentes, fundamentalmente, contratándolos para realizar trabajos o partes de trabajos para Besaldi (decimos partes porque es política de Besaldi, en general, coproducir los trabajos, aportar valor en ellos, no solamente

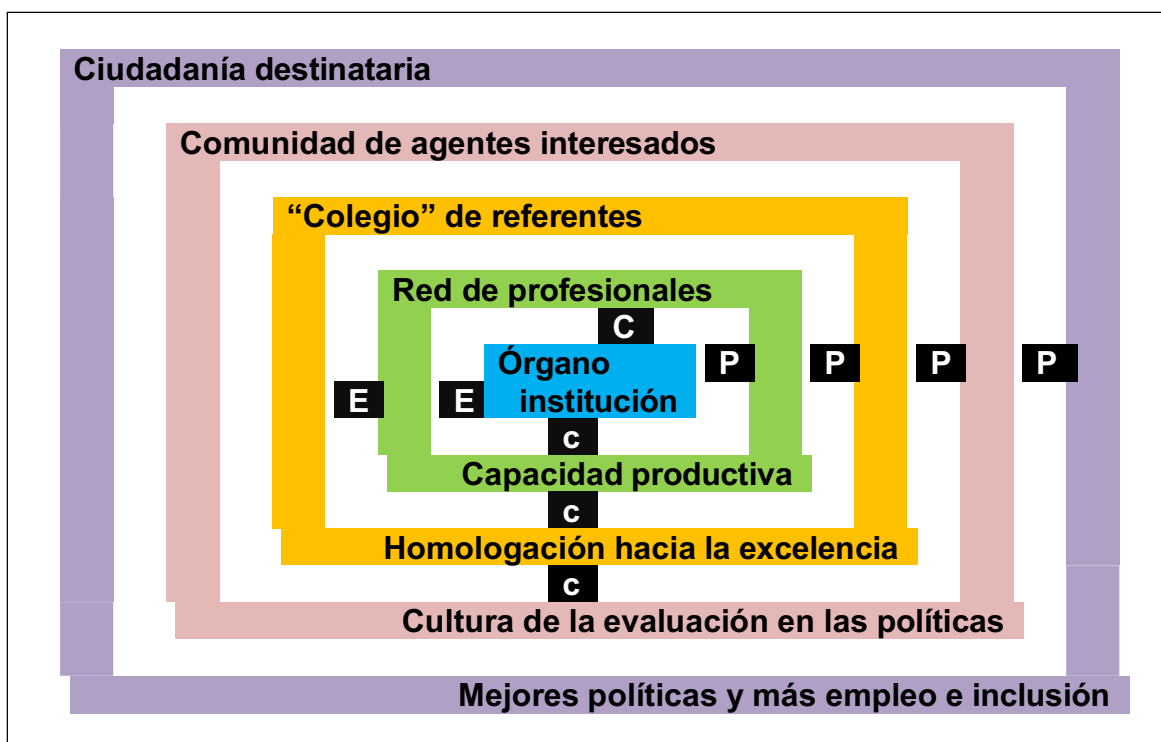
financiarlos). Además de ser contratadas y realizar trabajos, estas personas y organizaciones tendrán otras vías (como los encuentros) para participar en la vida de (y para construir) Besaldi. En nuestro dibujo estas personas y organizaciones irían formando una **red** (estén o no en cada momento siendo proveedoras de Besaldi). No una red formalizada, sino una red que se va tejiendo en la medida en que se dan relaciones reales.

- **Referentes:** Agentes (sobre todo personas aunque también organizaciones) que no necesariamente (al menos en este momento) están en capacidad o disposición de diseñar y realizar trabajos de evaluación pero que tienen autoridad incontestable para decir su palabra en todo lo relacionado con la evaluación de políticas de empleo e inclusión o en algún aspecto en particular. Besaldi les involucraría (y, obviamente, remuneraría) fundamentalmente como ponentes en encuentros pero también de otras maneras como otras colaboraciones escritas (aparte de las ponencias citadas), comisiones de valoración en licitaciones u otras colaboraciones más puntuales o más reiteradas. En nuestro dibujo imaginamos a estas personas y organizaciones, poseedoras y constructoras de conocimiento, formando una especie de **colegio**, en la medida en que mantuviéramos una relación con ellas. De nuevo, no se trata de ningún órgano formal.
- **Agentes interesados** en la evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Instituciones públicas, entidades del tercer sector o cualquier organización, parte de ella o persona que está implicada o interesada en la evaluación de políticas de empleo e inclusión o que puede estar cerca de estarlo. En este anillo (aparte de ofrecerles los encuentros) identificaría Besaldi, desde un planteamiento de fomento no contractual, organizaciones públicas o solidarias con las que tejer alianzas estratégicas y firmar convenios de colaboración. Besaldi los imagina como una **comunidad**.
- En última instancia Besaldi está al servicio de las personas destinatarias de las políticas (universales) de empleo e inclusión. A su disposición estarán las publicaciones y, en general, la comunicación de este Órgano (fundamentalmente digital). Dentro de este anillo tendrían una consideración especial las personas expertas por experiencia. La visualizamos como **ciudadanía** ante la que nos comprometemos a participar en la rendición de cuentas de las políticas de empleo e inclusión.

(No se excluye, sino todo lo contrario, que una misma persona u organización pertenezca a más de un círculo. Por otra parte, la pertenencia a uno u otro de los círculos no es una condición formal que se solicita u otorga sino una realidad buscada y, esperamos que, lograda por Besaldi, incluso aunque no se explicita y no se formalice.)

En su planteamiento estratégico, en la medida en la que Besaldi va haciendo sus trabajos, va interactuando con estas diferentes personas y organizaciones y lo va haciendo dinámica y equilibradamente, va configurándose como Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión. El carácter público del Órgano y su personal, la relación (fundamentalmente) mercantil con las personas y organizaciones profesionales de la evaluación, la búsqueda de una dinámica colegial y colegiada en la construcción de conocimiento y relaciones con las personas referentes, la relación de fomento y colaboración con los agentes interesados y la interacción con la ciudadanía en términos de servicio y escucha deben generar sinergias entre sí.

Por otra parte, cada uno de los anillos aporta un valor añadido peculiar que, finalmente, permite a Besaldi cumplir su misión. Besaldi representa la institucionalización de la evaluación de políticas públicas y el ejercicio y experimentación de la gestión pública. Las personas y organizaciones profesionales, la capacidad o capacitación efectiva y disponible (instalada). Las personas referentes están llamadas a propulsar a todas las demás hacia la excelencia, homologando el modelo. La involucración de agentes interesados aporta especialmente en términos de alcance e impacto en la extensión de la cultura de la evaluación. Y la atención y participación de las personas destinatarias será la gran fuente de legitimidad para lo que hacemos en la medida en que contribuya a mejores políticas públicas y a más empleo e inclusión.



(C: contratos / E: encargos / c: convenios / P: publicaciones)

Resulta interesante también diferenciar los círculos en función de la lógica que les es propia a la hora de involucrarse en esta nueva institucionalidad dinámica que se les propone. Besaldi se involucra como parte del propio sector público. Las personas y organizaciones profesionales lo hacen en un marco de mercado de servicios profesionales. Con las personas referentes se busca una implicación que hemos llamado colegial y colegiada, basada en la autoridad intelectual y en el reconocimiento, la construcción y el establecimiento de consensos que ayuden a construir conocimiento. En el círculo de los agentes interesados primarán relaciones de participación, fomento y colaboración. Y con la ciudadanía destinataria se visualizan claves de transparencia, escucha y servicio por parte de Besaldi.

Por último, también cabe decir que hay instrumentos más adecuados para cada uno de los anillos, como son, ser personal de la Administración (para las personas del equipo de Besaldi); los contratos (para las personas y organizaciones profesionales);

los encargos (como una ponencia en un encuentro, por ejemplo) para las personas referentes; los encuentros y, especialmente, los convenios de colaboración (en su caso con contenido económico) para agentes interesados. Y la comunicación escrita (en particular los informes de evaluación) para el conjunto de la ciudadanía.

Lo expresamos en la siguiente tabla:

Anillo	Valor añadido	Forma deseada	Lógica relacional	Instrumento preferente
Equipo	Institucionalización	Órgano	Pertenencia al sector público	Ser personal de la Administración
Profesionales	Producción	Red	Mercantil	Contratos
Referentes	Homologación	Colegio	Colegial	Encuentros
Agentes interesados en evaluación	Cultura de la evaluación	Comunidad	Colaboración	convenios
Destinatarias de las políticas	Dinamismos de empleo e inclusión	Ciudadanía	Participación	Informes y otros medos

A la vez, desde un punto de vista más instrumental pero no menos estratégico, estos diferentes modos de relación dan a Besaldi la oportunidad de ir apoyándose más en uno o en otro en diferentes momentos, no sólo en función de la prioridad de fines sino también de la disponibilidad de medios. Sea como fuere, apostamos por una estrategia flexible que entiende que todos los anillos son necesarios y se complementan y potencian mutuamente y que hay que intentar avanzar en todos a la vez buscando sinergias pero que, a veces, será más factible avanzar en unos que en otros. Así, por ejemplo, en los primeros meses de vida de Besaldi, este Órgano ha estado volcado sobre sí mismo, construyendo el equipo, sin embargo ahora, apoyándonos en una primera consistencia como equipo debemos ir incorporando (al modo de una orquesta de jazz en el que van entrando sucesivamente más instrumentos) a los otros anillos.

Tan importante como identificar y posibilitar las aportaciones de los diferentes agentes es tener claro y materializar el perímetro y el contenido de lo que son capacidades y funciones no delegables, no externalizables o, dicho de otro modo, las que indispensablemente residen en el equipo (incluido el titular) del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión. En una división clásica de procesos de gobierno, procesos de gestión y procesos operativos, diríamos que el equipo de Besaldi se debe ubicar en los procesos de gobierno, en los procesos de gestión de activos estratégicos (como las relaciones con los agentes o el conocimiento) y en los de gestión más vinculados al control de los recursos públicos. Otros procesos de gestión y gran parte de la operativa de evaluación serán realizadas por otros agentes.

* * *

De manera **transversal** a las cinco dimensiones (ejes estratégicos) que hemos identificado en los cinco anillos presentados hasta el momento, hay cuatro dinámicas importantes a las que queremos hacer referencia, en relación con los conceptos de adscripción e independencia (1), información y comunicación (2), datos e inteligencia artificial (3) y evaluación y ética (4). Estas cuatro dinámicas transversales las entendemos como coadyuvantes y complementarias a las cinco presentadas con anterioridad.

(1)

La primera es la dinámica de pertenencia (y, a la vez, ejercicio y construcción de la independencia frente) al Departamento y el Gobierno de los que Besaldi forma parte. Dado el carácter definitorio y esencial de la **independencia** de Besaldi, la manera de materializarse adquiere también carácter estratégico. Legalmente, Besaldi se adscribe, sin integrarse, en la estructura del Departamento competente en materia de inclusión. En este momento, entendemos que ello supone que:

- Tal como se señala en el Decreto 323/2024, de 5 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica y funcional del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo, su “Dirección de Servicios prestará al Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión el auxilio y el soporte administrativo necesario en orden a garantizar la disponibilidad de medios materiales y personales que precise para su adecuado funcionamiento”.
- La Responsable de Besaldi (y el resto del equipo, coordinado por ella) mantendrá la interlocución con la Dirección de Servicios del Departamento (y sus diferentes partes) en orden a hacer efectivo el auxilio y soporte administrativo que la Dirección de Servicios presta a Besaldi.
- En su relación con la Dirección de Servicios y, a través de elle, en su caso, con otras instancias del Gobierno (como, por ejemplo, la Oficina de Control Económico u otras), Besaldi pudiera entender que es objeto de acciones de control, supervisión y similares que pudieran menoscabar su independencia. En ese caso, Besaldi intentaría activar otras vías de interlocución, al efecto de dirimir la cuestión.
- El interlocutor de referencia ordinario del titular de Besaldi para sus relaciones con el Departamento es el Viceconsejero de Empleo e Inclusión, sin perjuicio de la interlocución directa que el Consejero de Economía, Trabajo y Empleo desee mantener con el titular de Besaldi y de la relación natural que exista y fluya entre las personas de Besaldi y las personas del resto del Departamento y el Gobierno.
- El titular de Besaldi no participará en la dinámica ordinaria de coordinación del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo (por ejemplo, a través de las reuniones del Consejo de Dirección departamental). Lo hará extraordinariamente y esto podrá suceder, de común acuerdo, por iniciativa de cualquiera de las partes.
- Tanto Besaldi como el resto del Departamento harán un esfuerzo de comunicación en ambos sentidos de todo tipo de informaciones que pudieran redundar en un mejor funcionamiento de Besaldi, el Departamento y, en general,

el conjunto de agentes interesados en las políticas de empleo e inclusión y, particularmente en evitar las duplicidades o interferencias antes mencionadas.

- EUSTAT está llamado a la colaboración con el Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión por la propia ley que crea el que hoy es Besaldi.

La independencia que se pretende de (y que es exigible a) Besaldi, paradójicamente, aconseja no caer en la que llamaríamos *tentación del atajo*. Sería la tentación de, en lugar de hacer evaluación independiente (que es para lo que se nos ha creado), buscar *influencia de proximidad* en o con aquellas instancias a las que hemos de evaluar.

(2)

En el funcionamiento de cualquier organización humana, todo es información y todo es comunicación. Sin embargo, cuando hablamos aquí de la sistemática de captación, análisis, almacenamiento, utilización, producción y finalmente, emisión (comunicación intencional) de información relevante, nos referimos a aquella información y comunicación más central o fundamental de la que Besaldi se nutre y que emite Besaldi, a aquella, vale decir, más transversal a los procesos de trabajo en los cinco círculos antes presentados o, en otro sentido, a valores, pautas, reglas, enfoques o planteamientos generales sobre información y comunicación como los que comentamos a continuación.

En primer lugar hablaríamos de adecuación entre el mensaje y el medio, de suerte que la web de Besaldi (y su perfil de LinkedIn y, como apoyo, el canal de YouTube) sería el medio principal o espacio privilegiado en el que Besaldi va colocando los datos, la información y la documentación más importante y en la que tenemos más interés en cuanto a su accesibilidad, permanencia y trazabilidad, desde los informes de evaluación más importantes hasta una entrada de blog informativa o reflexiva, pasando por otro tipo de documentos o vídeos. Será excepcional, en principio, la aparición en medios de comunicación convencionales o masivos.

En segundo lugar, tanto hacia dentro como hacia fuera, intentaríamos manejarnos de forma contenida y prudente en lo relativo al uso del teléfono y el correo electrónico y buscaríamos un equilibrio entre actividad presencial y uso de videoconferencias. Apostamos por la transparencia ágil, por la interactividad abierta y la participación inclusiva, sabiendo que éstas necesitan de una adecuada segmentación de las personas y organizaciones interlocutoras o destinatarias y de una buena preparación, diversificación y producción de los mensajes y las situaciones. Buscamos llegar a quienes queremos llegar pero no contribuir a la saturación y al ruido que a veces nos inundan.

La búsqueda de la inclusión (con enfoque de género, entre otros) y de la equidad (en función de capacidades funcionales, por ejemplo) en el uso del lenguaje en la información y la comunicación han de realizarse de manera ética, legal, empática, económica y práctica. *Gustora hartzen dugu, lehendakariak luzatu zigun deia eta gonbitea, euskara gure eguneroko lanean gehiago erabiltzen saiatzeko.*

Por último, habrá una diferenciación clara entre textos (o, en general, contenidos) de Besaldi, textos coproducidos, textos de otros agentes encargados por Besaldi, textos de otros agentes a los que hemos brindado algún tipo de apoyo (relación de fomento) y otros textos.

(3)

Nos parece también transversal y estratégico mantener una conversación constante con **inteligencias artificiales**, preguntándoles y preguntándonos en cada eslabón de la cadena de valor (en su diseño, ejecución y evaluación) cuál podría ser la incorporación de la inteligencia artificial a cada proceso y qué transformaciones estructurales, de qué envergadura y en qué nivel se irían desencadenando por esa incorporación de la inteligencia artificial.

(4)

Por último, salvo que quisiéramos hacer realidad el refrán de que en casa del herrero hay cuchara de palo, el Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión (Besaldi) sabe que tiene un reto en todo lo que tiene que ver con la **evaluación** de la propia actividad y, en general, realidad de Besaldi. Especialmente en el comienzo, en el que perfectamente nos podemos estar equivocando fuertemente. En particular, entendemos que hemos de incorporar la perspectiva de la ética aplicada a la evaluación de políticas públicas.

7. Organización y gestión

Cada una de las cuatro personas de Besaldi es indispensable y es propietaria de algunos procesos clave para el funcionamiento del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión:

Secretaria administrativa	La secretaria administrativa de Besaldi, seguramente, la primera persona que verás cuando entres a nuestras oficinas, llames al teléfono o nos escribas. Es la persona que mantiene al día nuestra base de datos de contactos y nuestro archivo. Ella se encarga de que cobre quien tenga que cobrar (dinero), de que las instalaciones y los recursos materiales estén a punto y de que Besaldi esté al día en el cumplimiento de todo lo que conlleva ser parte del Gobierno Vasco.
Técnica	La técnica de Besaldi es la responsable de la gestión de la comunicación y las relaciones del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Es, por tanto, la que vela por que nuestra página web, nuestra documentación y nuestras comunicaciones en general sean coherentes con nuestra identidad e imagen corporativa y nuestro proyecto estratégico y plan anual. Se encarga de que en Besaldi no nos perdamos ninguna información de interés. Es también la responsable de nuestra programación de encuentros y de la segmentación y cuidado de los diferentes grupos de interlocutoras e interlocutores de Besaldi.
Responsable	La responsable de Besaldi es la que tiene en la cabeza el plan anual y vela por su cumplimiento. Es la que reparte el trabajo entre la gente de Besaldi. Es la propietaria de los procesos de programación y seguimiento de la actividad de Besaldi y la interlocutora de las personas y organizaciones profesionales de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión proveedoras.

	Es quien lidera la relación con la Dirección de Servicios para el buen funcionamiento de Besaldi.
Titular	El titular del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión es el responsable de las decisiones estratégicas y quien representa al Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión en las relaciones clave, buscando que haya un equilibrio entre su singularidad como titular y el necesario carácter coral de nuestro equipo. Construye y formula el discurso de Besaldi. Anima el proceso de formación interna y construcción de conocimiento del equipo de Besaldi.

Documentación consultada

- BANERJEE, Abhijit y otras (2024): *Palancas para la inclusión. Recomendaciones del Laboratorio de políticas de Inclusión sobre la base de la evidencia científica*. Madrid, Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.
- BLANCO, Ismael y GOMÀ, Ricard (2024): “Brechas en transformación: ¿las bases de un nuevo contrato social” en *Barcelona Societat*, 30.
- CASADO, José María y DEL PINO, Eloisa (2021): “Evolución, situación actual y retos de la evaluación de políticas públicas en las Administraciones españolas (2000-2021)” en *Cuadernos Económicos de Información Comercial Española*, 102, 13-38.
- CASILLAS, Celia y otras (2015): *Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. Enfoque AEVAL*. Madrid.
- CORTINA, Adela (2024): *¿Ética o ideología de la inteligencia artificial? El eclipse de la razón comunicativa en una sociedad tecnologizada*. Barcelona, Paidós.
- DE LA FUENTE, Ángel (2022): *Algunos comentarios sobre el proyecto de ley de institucionalización de la evaluación de políticas públicas*. Apuntes Fedea.
- DE LA FUENTE, Ángel (coordinación): *La evaluación de políticas públicas en España: antecedentes, situación actual y propuestas para una reforma*. Fedea Policy Papers 2021/09.
- DE LA RICA, Sara y otras (2021): “La evaluación como proceso de aprendizaje: una necesidad del presente, una inversión del futuro” en *Cuadernos Económicos*, 102, 87-101.
- DE LA RICA, Sara y otras (2024): *Breve manual de evaluación de programas*, Bilbao, Fundación Iseak.
- DUFLO, Esther (2021): *Combatir la pobreza*. México, Grano de Sal.
- ESPAÑA: *Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado*.
- ESPAÑA: *Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo*.
- EUSKADI: *Decreto 464/1995, de 31 de octubre, por el que se desarrolla el ejercicio del control económico interno y la contabilidad en el ámbito de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi (texto consolidado vigente)*.

- EUSKADI: *Decreto legislativo 2/2017, de 19 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Control Económico y Contabilidad de la Comunidad Autónoma de Euskadi.*
- EUSKADI: *Ley 14/2022, de 22 de diciembre, del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión.*
- EUSKADI: *Ley 15/2023, de 21 de diciembre, de Empleo.*
- EUSKADI: *Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco.*
- EUSKADI: *Ley 6/2022, de 30 de junio, del Procedimiento de Elaboración de las Disposiciones de Carácter General.*
- FANTOVA, Fernando (2014): *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas.* Madrid, Editorial CCS.
- FANOVA, Fernando (2024): “Dora, la evaluadora, en la selva de las palabras emparentadas” en fantova.net.
- FRESNO, José Manuel y otras (2023): *Evaluación del sistema de los estímulos al empleo en el marco de la renta garantizada de Navarra.* Pamplona, Oficina de Análisis y Prospección de Navarra.
- GARDE, Juan Antonio (2004): “La evaluación de políticas y su institucionalización en España” en *Gestión y análisis de políticas públicas*, 30/31, 11-28.
- GOBIERNO VASCO (2022): *Ardatz 2030. Plan estratégico de gobernanza, innovación pública y gobierno digital.* Vitoria-Gasteiz.
- IEPP/INAP (2023); *Marco de competencias en evaluación de políticas públicas.* Madrid.
- ILO (2023): *Public employment services and active labour market policies for transitions: responses to megatrends and crises,* Geneva.
- INAP (2024): *Proyecto LIP 7. Capacidades para la evaluación de políticas públicas.* Madrid.
- JACOB, Steve (2023): “The institutionalization of evaluation around the globe: understanding the main drivers and effects over the past decades” en VARONE, Frédéric y otras (edición): *Handbook of public policy evaluation.* Cheltenham, Edward Elgar, 187-205.
- JUNQUERA, Álvaro (2024): “Efectos de la asistencia en la búsqueda de empleo: una revisión sistemática para España” en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 35, 7-25.
- KUHN, Thomas Samuel (2006): *La estructura de las revoluciones científicas.* Madrid, Fondo de Cultura Económica.
- MALHOT, Axel y GIANINNI, Flavia (2022): “Evaluation framework and practices: a comparative analysis of five OECD countries” en *OECD Journal on Budgeting*, 2.
- MEPPP (Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas) (2023): *Marco de competencias profesionales en evaluación.* Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

- MERINO, Marisa y otras (2010): *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Madrid, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- NESTA (2013): *Standards of evidence*. London.
- NIRENBERG, Olga y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Barcelona, Paidós.
- NOVALES, Alfonso (2023): “La evaluación de las políticas públicas en España: equívocos e incumplimientos·(Intervención ante el Pleno de la Academia de Ciencias Morales y Políticas)” (mimeo).
- OECD (2020): *Improving governance with policy evaluation. Lessons from country experiences*, Paris.
- OCDE (2022): *Recommendation of the Council on public policy evaluation*. OECD/LEGAL/0478.
- OECD (2023): *Boosting social inclusion. Improving pathways and coordination of services*, París
- PIGNATTI, Clemente y otras (2024): *Extending social protection in times of crisis: the data revolution*. Geneva, ILO.
- RAMIÓ, Carles (2024): *El colapso de la Administración en España. Un análisis políticamente incorrecto*. Madrid, Catarata.
- REGONINI, Gloria (2022): *Spiegare la complessità al potere. Una missione fallita?* Rome, SISP.
- RENDUELES, César (2013): *Sociofobia. El cambio político en la era de la utopía digital*. Madrid, Capitán Swing.
- SIIS (2023): *Estructuras, procesos, herramientas e indicadores para la evaluación de los servicios y las políticas sociales en Gipuzkoa*. Donostia, Diputación Foral de Gipuzkoa.
- SIIS (2024): *Estudio sobre innovaciones en evaluación de políticas de empleo e inclusión. Análisis de entidades de referencia, agentes y fuentes de datos a nivel autonómico, estatal e internacional*. Vitoria-Gasteiz. Gobierno Vasco.
- SIIS (2024): *Estudio sobre evaluación de políticas de empleo e inclusión. Análisis normativo a nivel autonómico y estatal*. Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco.
- SILVESTRE, Sergio (2024): “Análisis crítico de la ley de evaluación de políticas públicas y sus efectos sobre las funciones de fiscalización del Tribunal de Cuentas” en *Revista Española de Control Externo*, XXVI, 76(2024), 52-69.
- TORRES-BLAS, Neus (2024): “La desigualdad y la evaluación de políticas” en LEÓN, Berna y otras (edición): *La desigualdad en España*. Madrid, Lengua de Trapo, 463-482.
- TRIAS, Joan (2024): “Análisis comparado de tres modelos de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en España. Los casos de Andalucía, Cataluña y Navarra” en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 35, 44-69.
- VARONE, Frédéric y JACOBM Steve (2004): “Institutionnalisation de l’évaluation et nouvelle gestión publique: un état des lieux comparatif” en *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11, 2, 271-292.

Anexo: 20 preguntas elaboradas, seleccionadas, ordenadas y catalogadas como pistas para evaluar las políticas de inclusión (15) y empleo (5)

Cada una de las siguientes preguntas sería capaz de desencadenar un proceso (que desemboca en un producto) en el campo de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión. El siguiente listado se ha destilado después de diversas lecturas, debates, reflexiones y contrastes y muestra algunos de los interrogantes que Besaldi tiene en este momento sobre la mesa. Cada pregunta se catalogará según tres criterios:

- ¿Se refiere a la política de empleo o a la política de inclusión?
- ¿Se refiere en general a dicha política o a alguno de los elementos o cuestiones mencionadas en el apartado 2 de este proyecto estratégico?
- ¿Se trataría de una evaluación integral o de una parte o tipo de los mencionados en el apartado 3 de este proyecto estratégico?

Se trata simplemente de una primera aproximación hacia una *agenda de evaluación*.

1. ¿Qué tan evaluable es la política vasca de inclusión?		
Inclusión	El conjunto de la política	Evaluación de la evaluabilidad
2. ¿Cuánto reduce la pobreza la Renta de Garantía de Ingresos?		
Inclusión	Un programa	Evaluación de la eficacia
3. ¿Cuáles son hoy y aquí los tres factores estructurales más determinantes en (o para) los procesos de exclusión social?		
Inclusión	Necesidades	Contribución para una teoría del cambio
4. ¿Qué porcentaje de la Renta de Garantía de Ingresos se utiliza para pagar gastos de vivienda?		
Inclusión	Dos sectoriales atravesadas por una transversal	Evaluación de la cobertura y la pertinencia
5. ¿Qué porcentaje del dinero de las Ayudas de Emergencia Social se utiliza para situaciones de emergencia?		
Inclusión	Un programa	Evaluación de la pertinencia
6. ¿En qué lugares de Euskadi se desarrollan las mejores prácticas de colaboración intersectorial, trabajo en red o atención integrada para la inclusión social?		
Inclusión	Una cuestión importante dentro de la política de inclusión	Evaluación integral comparativa
7. ¿Qué funciona, cómo y dónde en materia de integración de impuestos y prestaciones económicas de garantía de ingresos?		
Inclusión	Una cuestión importante en la política de inclusión	Contribución sobre el estado de la cuestión al comienzo de una posible evaluación

8. ¿En qué consiste, cómo funciona y qué variedades hay de acompañamiento en los procesos de inclusión social?		
Inclusión	Una actividad profesional	Parte descriptiva de una posible evaluación
9. ¿Qué características personales (rasgos de carácter, competencias individuales, valores asumidos y otras) atribuyen en mayor medida las trabajadoras y trabajadores del ámbito de la inclusión a sus destinatarias y destinatarios?		
Inclusión	Narrativa	Parte de una evaluación integral.
10. ¿Qué se sabe sobre cómo viene funcionando <i>Housing First</i> en Euskadi?		
inclusión	Un modelo	Contribución sobre el estado de la cuestión al comienzo de una posible evaluación
11. ¿Qué tan eficaces han resultado las mesas de coordinación intersectorial para la inclusión?		
Inclusión	Un aspecto o dispositivo estratégico en la política	Evaluación de la eficacia
12. ¿Qué apoyos identifican como más valiosos las personas que revirtieron su proceso de empobrecimiento?		
Inclusión	Efectos	Parte de una evaluación integral
13. ¿Cómo han evolucionado los perfiles profesionales y competenciales en el ámbito de la inclusión?		
Inclusión	Agentes	Parte de una evaluación integral
14. ¿Cuáles son los efectos redistributivos de las transferencias económicas de apoyo a la infancia en Euskadi?		
Inclusión	Una forma de la acción pública	Evaluación de impacto.
15. ¿En qué puesto (en cuanto a amigabilidad o enrevesamiento quedaría la tramitación de la Renta de Garantía de ingresos si la comparamos con la de otros bienes públicos de similar importancia?		
Inclusión	Un aspecto importante de la política	Evaluación de la implementación
16. ¿Qué continuidad tienen los empleos que se crean para crear empleo?		
Empleo	Un programa	Evaluación de impacto
17. ¿Qué teoría del cambio está explícita o implícita en la Ley y la política vasca de empleo?		
Empleo	Toda la política.	Teoría del cambio

18. ¿Cómo se mide o evalúa la empleabilidad de una persona descontando el efecto de la empleabilidad que provoca el entorno?

Empleo	Resultados	Planteamiento epistemológico.
--------	------------	-------------------------------

19. ¿Qué tan accesibles a las personas con discapacidad son los diferentes servicios de la cartera de la red vasca de empleo?

Empleo	Cartera de servicios	Evaluación de la cobertura
--------	----------------------	----------------------------

20. Cuáles son las diferencias de impacto relativo entre los diferentes servicios de la cartera de la Red Vasca de Empleo?

Empleo	Cartera de servicios	Evaluación de impacto.
--------	----------------------	------------------------

Índice

Visión de conjunto de dos documentos elaborados a la vez.....	2
Síntesis del proyecto estratégico de Besaldi 2029.....	3
1. Presentación de este documento.....	5
2. Las políticas de empleo e inclusión.....	5
3. La evaluación de políticas públicas.....	11
4. Análisis del encargo y el contexto.....	14
5. Misión, visión, valores y marca del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión.....	18
6. Ejes estratégicos de Besaldi.....	20
7. Organización y gestión.....	26
Documentación consultada.....	27
Anexo: 20 preguntas elaboradas, seleccionadas, ordenadas y catalogadas como pistas para evaluar las políticas de inclusión (15) y empleo (5).....	30