

Valoración 2025 y plan 2026 de Besaldi (Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión)

21/1/2026



besaldi

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



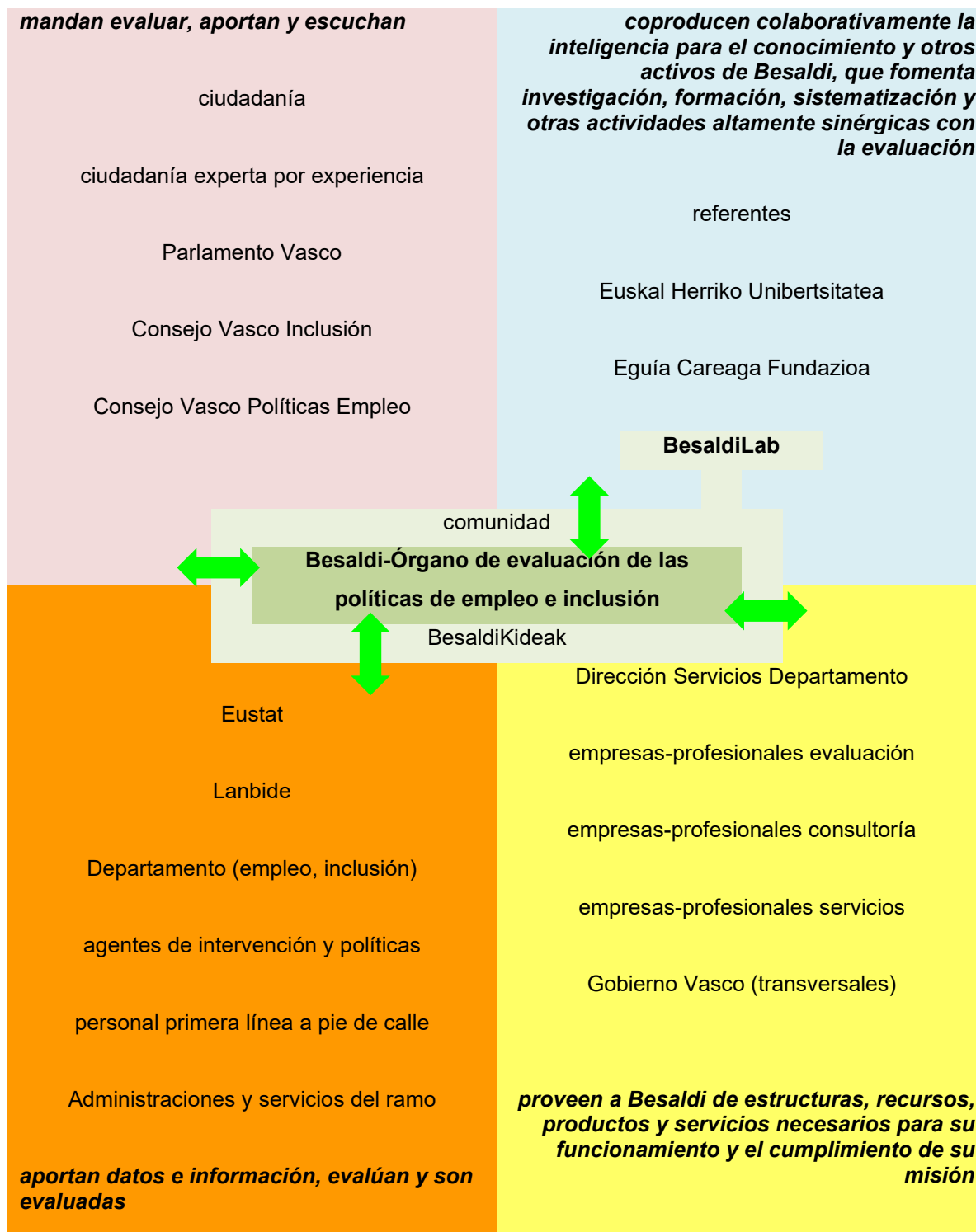
EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA
ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,
TRABAJO Y EMPLEO



Síntesis





Introducción

Besaldi-Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión se crea mediante las leyes de Garantía de Ingresos y para la Inclusión (2022) y de Empleo (2023), siendo 2024 el año en el que se nombra a su titular y se lo dota de personal, sede y otras estructuras y recursos y 2025 el primer año para el que cuenta con un plan anual (enmarcado en un proyecto estratégico a 2009, ambos documentos disponibles en la web de Besaldi) y presupuesto correspondiente.

Éste es un **documento** mediante el cual el Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión desea realizar y compartir una descripción sintética y una valoración subjetiva de su trayectoria y logros en 2025 e identificar, en la medida de su (nuestra) capacidad en este momento, las metas deseadas y pasos previstos para 2026. Un borrador muy resumido, elaborado en el equipo, junto con un cuestionario, fue compartido a través del correo electrónico con alrededor unas 200 personas que, según nuestro criterio, tienen algún conocimiento e interés acerca de Besaldi. Las más de 75 respuestas recibidas (en plenas fechas navideñas) nos han sido de gran utilidad para elaborar la siguiente versión del texto, un borrador ya desarrollado, que fue socializado el 7 de enero de 2026, recibiendo varias aportaciones significativas, que agradecemos mucho.





1. Relatando 2025

Seguramente la actividad más destacable de Besaldi en 2025 ha sido el ciclo de cuatro encuentros titulado “Conversaciones [sobre evaluación de políticas] públicas” (hay información al respecto en la web de Besaldi, en nuestro perfil de LinkedIn y en nuestro archivo, como ocurre en adelante sobre el resto de contenidos de este documento, aunque no lo reiteremos). Su objetivo a lo largo del año era construir y compartir con referentes y otros agentes una conversación inspiradora para el quehacer de Besaldi. Se plantearon como encuentros territoriales compactos y diferentes entre sí, abiertos pero con limitación de aforo y gestión bastante personalizada del proceso de invitación e inscripción y funcionaron muy bien en cuanto a asistencia, permanencia, participación y satisfacción de las personas participantes presenciales y telemáticas.

Estimamos que las conversaciones nos han ilustrado sobremanera en nuestras reflexiones y decisiones (como esperamos se perciba en este documento y otros de Besaldi) y, por otro lado, han contribuido a extender y fortalecer la *cultura de la evaluación* en nuestro entorno. Para introducir los encuentros y entre encuentro y encuentro hemos ido elaborando y compartiendo algunos escritos de clarificación del modelo de evaluación y otros aspectos de Besaldi, escritos que han sido difundidos, fundamentalmente, a través del perfil de LinkedIn de Besaldi y en los propios encuentros y que desembocan frecuentemente en los contenidos volcados en este plan 2026. Percibimos que se ha producido un avance clarificador a este respecto aunque todavía falta perfilar la diferenciación y conexión entre el papel de Besaldi y el del propio Departamento, Lanbide y Eustat, es decir, el encaje entre la nueva pieza del puzle (Besaldi) y las tres preexistentes (Departamento y Lanbide, también llamadas a hacer evaluación, y Eustat, especialmente llamada a la colaboración con Besaldi en su labor de evaluación).

Por otro lado, la secuencia de los cuatro encuentros y otras actividades han servido para que Besaldi empiece a comprobar que *hay alguien al otro lado*, es decir, para que nuestro Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión haya empezado a encontrar y a construir su comunidad, entendida como el conjunto de personas (más en general, agentes) con algún grado de interés e implicación en la evaluación de las políticas de empleo e inclusión en el País Vasco. Más de 200 entre referentes, consultoras, investigadoras, técnicas, analistas, gestoras, directivas u otras. Sin embargo, está por empezar, prácticamente, la relación con personas destinatarias en algún momento de las políticas de empleo e inclusión (expertas por experiencia) y las personas profesionales de primera línea a pie de calle. Están en sus primeros pasos buena parte de las relaciones institucionales de Besaldi.

Por parte de algunos agentes (personas y organizaciones) se ha sugerido la posibilidad de formatear, impulsar y formalizar algún tipo y grado de colaboración continua con Besaldi, en una relación mutuamente beneficiosa en la que las personas y organizaciones colaboradoras se sensibilizarían, se formarían y se perfeccionarían en materia de evaluación y el Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión ampliaría su disponibilidad, capacidad y versatilidad para algunas tareas. Volveremos más adelante sobre esta propuesta.

Si bien no lo habíamos previsto al elaborar el presupuesto para 2025, en el plan 2025 ya hablábamos de fórmulas de colaboración vía subvención directa, tal como la que se ha establecido (previa reubicación de la correspondiente partida) con Euskal Herriko Unibertsitatea (satisfactoriamente desde nuestro punto de vista), con una participación entusiasta del propio Rector y su equipo más cercano. La ejecución de las actividades



programadas ha superado las expectativas y se ha conseguido atraer al proyecto un primer contingente de la capacidad interdisciplinar diversa deseada. La positiva valoración de la experiencia nos ha llevado a trabajar con Euskal Herriko Unibertsitatea y con Eguía Careaga Fundazioa construyendo un marco de colaboración estratégica que entendemos clave para el futuro de Besaldi, como explicaremos más adelante.

Otro de los retos que nos planteábamos en nuestro plan 2025 era el de explorar a fondo la vía de la compra o contratación pública en evaluación de políticas de empleo e inclusión y a ello iba dedicada la mayor parte, con diferencia, de nuestro presupuesto anual. A pesar de que en más de una ocasión hemos discrepado notablemente de determinadas decisiones y funcionamientos de la Dirección de Servicios del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo en materia de contratación, el equipo de Besaldi ha logrado tramitar en 2025 la apreciable cantidad de diez contratos con un interesante conjunto de empresas proveedoras: dos instrumentales, cuatro sobre contenidos o sistemas de evaluación y cuatro de evaluaciones propiamente dichas. Tras lograr una buena dinámica de seguimiento y contraste con las proveedoras, no es menor, sin embargo, el reto del uso (metabolización, aplicación y rentabilización) de unos trabajos cuyos entregables se están produciendo de forma menos escalonada de lo deseado inicialmente.

Si bien, finalmente, hacemos una valoración bastante positiva del conjunto de la actividad generada mediante la contratación externa, consideramos, en cualquier caso, que no sería ni coherente ni prudente que ésta fuera la modalidad de trabajo nuclear, predominante o vertebral en Besaldi. De una parte, sería extraño crear un nuevo órgano público para constatar después que su actividad crítica es realizada externamente, pudiéndose fácilmente llegar a desnaturalizar al propio órgano, convertido en una suerte de gestoría administrativa. De otro lado, a mayor abundamiento, ni la cantidad, versatilidad y dinamismo se muestran a veces suficientemente por el lado de la oferta ni exhibimos garantías de pertinencia, eficacia y eficiencia en los procedimientos de elección de las proveedoras desde el lado de la demanda. Volveremos sobre esto.

Es de justicia decir, en todo caso, que los desencuentros a los que se ha hecho alusión constituyen la excepción que confirma la regla en lo que tiene que ver con la relación entre Besaldi-Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión con todos los estamentos del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo, del que hemos recibido un trato exquisito en términos de soporte, aliento, apoyo, colaboración y, especialmente, de un sincero, activo y escrupuloso respeto a nuestra independencia. Vamos finalizando.

Se ha culminado con éxito la formación de posgrado en evaluación de políticas de empleo por parte de la responsable y la técnica de Besaldi (que, a su vez, está cursando ahora la microcredencial que apoyamos en Euskal Herriko Unibertsitatea) pero no hemos desarrollado actividad formal de capacitación interna. Por otra parte, no hemos sido capaces de ir más allá de los mínimos en la participación en redes relacionadas con la evaluación de políticas públicas. En cambio, consideramos que, a pesar de las limitaciones de la web del Gobierno Vasco, hemos conseguido mantener a nuestro entorno razonablemente informado acerca de Besaldi y sus quehaceres.

Venimos gozando de un muy buen clima de equipo y una alta moral de trabajo y creemos que esa ilusión y compañerismo han hecho que las cuatro personas del equipo hayamos arrimado el hombro en lo que hiciera falta echándole flexibilidad, neuronas y voluntad. Está bastante pendiente, en todo caso, lo relacionado con: planificación, seguimiento y evaluación; gestión de recursos y tecnología; información y documentación; marca e imagen; inteligencia de datos y cumplimiento normativo y apenas hemos empezado a



interactuar con ninguna de las inteligencias artificiales de referencia en estos momentos.
Se ha ejecutado el 84% del Presupuesto.





2 Repasando los objetivos que nos marcamos hace un año

Si bien en el caso de un primer plan es comprensible que la valoración del año no se haga especialmente *contra* (en referencia a) la literalidad del plan, nos parece ilustrativo el siguiente repaso somero de los objetivos que nos poníamos, a cada uno de los cuales añadimos (*en cursiva*) una o unas pocas palabras.

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.

Satisfactoriamente logrado.

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.

Insuficientemente alcanzado, necesitamos mejorar.

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.

Satisfactoriamente conseguido.



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.

Nos hemos quedado notablemente lejos de llegar al objetivo formulado.

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.

Lo hemos logrado.



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.

Razonablemente conseguido.

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.

Lo hemos superado.

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.

Logrado.



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.

Razonablemente logrado.

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.

Hemos progresado en el sentido deseado pero sin llegar al objetivo establecido.



3. Organización de la actividad de Besaldi en 2025

Nos parece conveniente proceder ahora a un análisis más sosegado y detallado de cómo nos hemos ido organizando, es decir, de cómo ha ido ordenándose, sucediendo y estructurándose la actividad real y cotidiana de Besaldi-Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Y empezaremos diciendo que, aunque no es algo que habíamos formulado previamente así, en Besaldi hemos trabajado y seguimos trabajando fundamentalmente **por proyectos**, entendiendo por proyecto un conjunto de actividades especialmente relacionadas (simultánea y secuencialmente) entre sí que *consumen* unos recursos procedentes de un entorno, se apoyan en (o generan) unas estructuras y desencadenan unos efectos (resultados, impacto) en ese entorno, a la vez que contribuyen a la formación y desarrollo de unos activos que constituyen (dan consistencia a) el propio Órgano. El concepto de proyecto nos sirve para designar realidades **diferentes**:

- En su **contenido**: desde proyectos de evaluación *pura y dura* hasta proyectos de divulgación, investigación y similares o mixtos o incluso proyectos instrumentales, dirigidos a la mejora o desarrollo del propio Órgano.
- En su **duración**: desde proyectos de duración indefinida hasta proyectos breves.
- En su **suerte**: desde proyectos exitosos que se alargan, se repiten o se escalan, hasta proyectos que no pasan de su primera fase y mueren prácticamente al nacer.
- En sus **instrumentos**: desde proyectos que se materializan mediante una contratación o subvención, o mediante varias, hasta proyectos que no lo hacen.
- En su **envergadura**: grandes, medianos y pequeños.
- En su **origen**: desde los nuevos hasta los que provienen de otros (por división, agrupación u otros mecanismos).
- En la **fase** del ciclo del proyecto en la que se encuentran (orientativamente: inicio, diagnóstico, ideación, formulación, interlocución, decisión, articulación, instrumentación, tramitación, aprobación, ejecución, seguimiento, documentación y evaluación).

La prueba de la importancia del trabajo por proyectos (y una pista acerca de cómo ha ido siendo nuestro funcionamiento) en Besaldi es que hemos llegado a numerarlos sucesivamente y diferenciarlos mediante una letra: A (cuando el proyecto es todavía la preparación y realización de una licitación), K (si se apoya fundamentalmente en un contrato mayor), M (cuando se canaliza principalmente a través de un contrato menor), T (si es una tramitación), S (en los casos en los que el instrumento clave es una subvención directa o nominativa) y P (otros proyectos). En algunos momentos de 2025 hemos llegado a tener simultáneamente más de veinte *proyectos vivos*. Entendiendo que las responsabilidades en el equipo de Besaldi constituyen, justamente, la manera de estructurar la vida de Besaldi antes, alrededor y más allá de los proyectos, hemos ido haciendo variaciones sobre la organización que reflejábamos en el plan 2025 y hemos llegado a estructurar cuatro conjuntos de responsabilidades, procesos o **puestos**, que corresponden a funciones de:



1. Gobernanza institucional

La responsabilidad última en Besaldi, corresponde al **titular**, quien, especialmente, debe encargarse de:

- Velar por el cumplimiento de la misión de Besaldi en el marco de su encargo legal.
- Proveer al Órgano de las capacidades, recursos y condiciones necesarias para su óptimo funcionamiento.
- Animar la construcción de un equipo humano cohesionado y motivado.
- Representar institucionalmente al Órgano.
- Facilitar la construcción de una visión compartida.
- Impulsar el desarrollo y la eficiencia de Besaldi como organización.
- Adoptar las decisiones estratégicas para el futuro del Órgano.
- Fortalecer a Besaldi, acrecentando el valor de activos institucionales críticos como su independencia situada, su conocimiento especializado, su capacidad de escucha, su reputación profesional y su sostenibilidad presupuestaria.
- Cuidar de la adecuación, utilidad y actualización de la normativa jurídica relativa a Besaldi.

2. Coordinación general

La dinamización y coordinación del funcionamiento de Besaldi corresponde a la **responsable**, que especialmente debe encargarse de:

- Velar por una distribución eficiente y equitativa del trabajo entre las personas.
- Prever, ordenar, regular y, consiguientemente, optimizar los flujos de actividad.
- Preparar la propuesta de presupuestos, conocer en cada momento la situación económico financiera de Besaldi y garantizar la adecuada gestión al respecto.
- Elaborar, con participación, la planificación (anual) y programación (mensual) de la actividad de Besaldi.
- Articular la manera (a través de los proyectos, mediante contrataciones *ad hoc*, con actividades programadas para ello, mediante encomiendas a personas del equipo o de otra forma) en la que, en todo momento, se mantenga una dinámica proactiva de gestión y cuidado de los activos intangibles estratégicos de Besaldi y, singularmente, de su acervo de conocimiento, red de relaciones e imagen de marca.
- Marcar los criterios y directrices para el archivo de la documentación y la base de datos de contactos de Besaldi y supervisar su aplicación.
- Asegurar el cumplimiento satisfactorio por parte de Besaldi de todas sus obligaciones existentes y, en general, compromisos vigentes de membrecía, pertenencia, participación, comparecencia, presencia o similar en relación con órganos, instancias, instituciones, asociaciones, autoridades, redes o entidades de análoga naturaleza.
- Articular las labores de seguimiento, control y evaluación de la marcha de Besaldi.
- Preparar, convocar y dirigir las reuniones de equipo (4 personas), reuniones de oficina (3) y reuniones técnicas (3).



3. Facilitación de proyectos

Los proyectos son el *core/cuore* de la vida, funcionamiento y utilidad de Besaldi. La **técnica** de Besaldi (con independencia de las responsabilidades o participaciones que, como todas las personas de Besaldi, tenga en unos u otros proyectos) actuará como facilitadora de la dinámica de esa parte central de Besaldi en las diferentes fases y dimensiones del ciclo de los proyectos de Besaldi y específicamente habrá de:

- Potenciar la curiosidad, inquietud, creatividad, conversación y proposición dentro y en el entorno de Besaldi para el surgimiento de nuevos proyectos.
- Impulsar la vigilancia competitiva y la atención al entorno en todas las personas de Besaldi al efecto de identificar tendencias, oportunidades e ideas que puedan contribuir al surgimiento, desarrollo o mejora de los proyectos en Besaldi.
- Proponer mejoras en el diseño de los proyectos, promoviendo el contagio, la transmisión y sistematización de buenas prácticas de diseño entre unos y otros.
- Promover la concordancia, coherencia, compatibilidad, diversidad, equilibrio y sinergia entre los diferentes proyectos de Besaldi.
- Animar a las personas de Besaldi a realizar una buena sistematización, documentación y evaluación de todos los proyectos del Órgano.
- Fomentar la difusión de los resultados, conclusiones y aportaciones de los proyectos de Besaldi.

4. Secretaría administrativa

La secretaría administrativa de Besaldi corresponde a la **secretaria** del titular del Órgano, quien, especialmente, ha de encargarse de:

- Ejercer y garantizar una atención inmediata, cordial y resolutive por parte de Besaldi a cualquier persona que por cualquier medio se dirija al Órgano o se comunique con él, de suerte que la demanda, solicitud, problema o interés de la persona es preocupación y ocupación de la secretaria hasta que haya sido resuelta y satisfecha o, en su caso, redirigida fehacientemente a otra persona del equipo.
- Asistir al titular en lo tocante a su agenda de actividad y relaciones, registrando la actividad del titular e incorporando a la base de datos de contactos aquellas personas y organizaciones que aparezcan como nuevas en la vida de Besaldi.
- Asistir al titular en lo tocante a sus necesidades, demandas, respuestas y acciones en relación con procesos tales como la organización de viajes., la solicitud de reintegro de gastos, el cumplimiento de obligaciones administrativas en el seno del Departamento y el Gobierno y otras de análoga naturaleza.
- Ejercer como interlocutora válida de los otros secretarios y secretarias de altos cargos dentro de los correspondientes usos y costumbres institucionales e interinstitucionales en función de las indicaciones del titular.
- Tener a punto todas las infraestructuras materiales en las que se desarrolle permanente, temporal o puntualmente la actividad de Besaldi.
- Proveer de los recursos materiales necesarios para la actividad de Besaldi.
- Incorporar los datos y documentos a la base de datos de contactos y al archivo de Besaldi manteniendo estos instrumentos permanentemente actualizados y operativos en función de los criterios y directrices establecidas y recibidas.
- Realizar, por indicación o con conocimiento de la responsable, todos aquellos trámites y, en general, tareas que resulta posible y necesario ejecutar siempre de la misma manera y, por tanto, garantizar su correcta y ágil realización.



Responsabilidades transversales

Entendemos las siguientes responsabilidades como inherentes a **todas** y cada una de las personas de Besaldi:

- La activación, aceptación, cuidado, mantenimiento y mejora de la interlocución, comunicación y relaciones con el conjunto de personas y organizaciones que corresponda a cada persona en función de su puesto en Besaldi.
- La búsqueda, consecución, tratamiento, utilización, conservación, canalización, compartición y difusión de datos, información y documentación relacionada con (o atinente a) las responsabilidades, actividades y tareas de cada persona de Besaldi.
- El aprendizaje en y desde la práctica profesional y la participación en todo lo que suponga construcción de conocimiento a partir de (o en relación con) el puesto de trabajo de cada persona de Besaldi.
- La aplicación proactiva y prudente de nuevas herramientas de inteligencia artificial para mejorar la calidad y eficiencia del trabajo.

Nota

En todo caso, descripciones como ésta o las que aparecían en el plan 2025 o el proyecto estratégico 2029 no acaban de ajustarse a la realidad. En primer lugar porque no recogen, justamente, lo fundamental del trabajo del equipo que es la que desarrolla en la operativa de cada proyecto y especialmente en la parte que los proyectos tienen de proceso de evaluación propiamente dicho. Y en segundo lugar porque incluso eso que llamamos más bien gestión (y gobierno) y que intentamos repartir entre los puestos, frecuentemente, tiene mucho más de artesanía, flexibilidad e improvisación, a veces para mal pero muchas más veces para bien. Por último, pero no lo menos importante, porque, al modo que lo reflejaba Konstantino Kavafis en su poema *Esperando a los bárbaros*, así nos encontramos en este momento histórico en cuanto a la transformación de las organizaciones e instituciones por las sucesivas inteligencias artificiales que se van ofreciendo. Sea como fuere, el relato sintético sobre 2025, el repaso sobre el cumplimiento de objetivos y el análisis organizacional nos retratan un Órgano que tiene todavía sin responder unas cuantas preguntas importantes. De acuerdo, pero antes de ir a ellas tomemos algunas referencias.



4. Referencias clave: Recomendación y Caja de Herramientas de la OCDE, PCTI Euskadi 2030, Ardatz 2030, Programa de Gobierno de Euskadi, Plan de Acción para el Gobierno Abierto en Euskadi y Estrategia de Inteligencia Artificial de España

A la hora de ir dejando atrás 2025 y empezar a reflexionar de cara a 2026 entendemos que hay que repasar, al menos, los siguientes documentos clave como guía para el quehacer de Besaldi:

- La recomendación del Consejo de la OCDE (de 2022) sobre la evaluación de políticas públicas y su caja de herramientas de implementación (2025).
- El Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030.
- El Plan Estratégico de Gobernanza, Innovación Pública y Gobierno Digital Ardatz 2030.
- El programa de gobierno que se ha dado el ejecutivo vasco para el período que va de 2024 a 2028.
- El III Plan de Acción para el Gobierno Abierto en Euskadi 2035-2028.
- La estrategia de inteligencia artificial del Gobierno de España 2024.

La recomendación de la OCDE y su caja de herramientas de implementación insisten en la importancia de que la evaluación de políticas públicas esté imbricada en el ciclo de la política, buscando un círculo virtuoso entre componentes o pasos como la obtención, procesamiento y distribución de datos y, en general, información de relevancia; la identificación de necesidades, capacidades, problemas u oportunidades estratégicas; el diagnóstico, pronóstico, formulación de la teoría del cambio y construcción del relato; la ideación de alternativas de actuación; la valoración de alternativas y decisión política, la planificación del curso de la actuación transformadora, la implementación de lo planificado; la acción comunicativa; el seguimiento y el mantenimiento de la estructura o ajustes en ella y la propia evaluación de las políticas públicas.

En segundo lugar, la OCDE hace una apuesta clara por los *sistemas de evaluación* o, dicho de otro modo, por el *enfoque sistémico* en la institucionalización de la evaluación de políticas públicas, como respuesta a la complejidad de los desafíos a los que se enfrentan las políticas públicas y la de las propias políticas. De ahí que proponga una perspectiva holística que contemple la participación de la ciudadanía, de las intermediarias o generadoras de conocimiento (*knowledge brokers*), diferentes administraciones en distintos niveles y así sucesivamente.

Por último, en la recomendación del Consejo de la OCDE y su caja de herramientas de implementación se insiste en todo el conjunto de actividades e incentivos que deben contribuir continua y constantemente al aprendizaje sobre la evaluación de políticas públicas y la calidad de ésta mediante acciones de formación, sistematización, comunicación y otras. A este respecto resulta fundamental que los agentes responsables de los procesos de evaluación de políticas públicas tengan constancia de si sus conclusiones y recomendaciones han sido efectivamente tenidas en cuenta y aplicadas por parte de las personas con responsabilidades en las políticas públicas.



El **PCTI Euskadi** es referencia para Besaldi desde tres puntos de vista:

- Porque la evaluación de las políticas de empleo e inclusión está llamada a hacer su contribución al éxito de la transición de nuestra sociedad en el ámbito social, sanitario y demográfico, complementaria de la relacionada con la energía, el clima y la ecología y la que tiene que ver con la tecnología, la digitalización y la inteligencia, siendo las tres motor y horizonte del PCTI.
- Porque dentro del ámbito de actividad del empleo y la inclusión (crítico para la inteligencia, equidad y sostenibilidad de la prosperidad económica), la evaluación de políticas públicas es una de las herramientas de generación de conocimiento para su fortalecimiento, desarrollo y mejora y es de la generación de saber mediante la interacción entre diferentes tipos de conocimiento (C+T+I) de lo que trata este plan.
- Porque la propia actividad de evaluación de políticas públicas debe estructurar, dinamizar y conectar su propio sistema de ciencia, tecnología e innovación, hoy apenas bosquejado.

El tercero de los puntos de vista resulta especial y directamente iluminador para Besaldi en este momento, en la medida en que el PCTI contiene una caja de herramientas aplicable a cualquier actividad cuya complejidad exija (como sucede, sin duda, en la evaluación de políticas públicas, en nuestro caso de empleo e inclusión) la interacción entre las bases científicas, los desarrollos metodológicos y la actividad aplicada. Como nos enseña Javier Echeverría (quien nos ilustró en su momento participando personalmente en reuniones en Lehendakaritza sobre esta cuestión), ya no se piensa de una manera mecanicista y unidireccional según la cual la innovación en una actividad (en nuestro caso la evaluación de políticas públicas realizada por Besaldi) se deriva de un desarrollo metodológico o tecnológico (sobre evaluación en general, por ejemplo), que es aplicación de un avance científico (de la economía o la sociología, pongamos). Las historias reales de generación y aplicación de conocimiento, y más aún las deseables, suelen ser mucho más caóticas, híbridas y dinámicas, como veremos (y como nos enseña el PCTI).

20

Efectivamente, diferentes organizaciones realizan distintas actividades relevantes para la generación y utilización del conocimiento. Entre ellas se forman relaciones y redes de conocimiento de diferente alcance geográfico, algunas más referidas a un ámbito de actividad y otras más transversales a varios ámbitos de actividad. En este contexto, sin duda, podemos considerar la evaluación de políticas (de empleo e inclusión en nuestro caso) como actividad generadora de conocimiento, junto a otras como la investigación, la formación, la información, la sistematización, el diseño, la planificación, la supervisión, el asesoramiento, la documentación, la transferencia, la innovación o la comunicación. Tanto desde la responsabilidad política en una determinada *industria* o ámbito de actividad (cuyas fronteras con otras *industrias* o ámbitos de actividad suelen ser borrosas y porosas) como desde la responsabilidad política sobre ciencia, tecnología e innovación (o sobre educación superior, por ejemplo) se deben promover, realizar y articular todas estas actividades. Desde la responsabilidad institucional en relación con las políticas públicas hemos de hacer el esfuerzo para entender las complejas relaciones entre los ámbitos de actividad (movilidad, agricultura o inclusión, por ejemplo), los tipos de saberes (científico o tecnológico, por ejemplo) y las áreas de conocimiento (ingeniería o lingüística, por ejemplo). Los diferentes saberes se interpelan mutuamente y ayudan a cada agente del conocimiento a cuestionar su conocimiento. Todo ello se juega en las dinámicas y estructuras de los ecosistemas de conocimiento y en los procesos de interacción entre agentes. La ética puede decir a la tecnología que no todo lo que se puede hacer se debe



hacer. El conocimiento práctico puede hacer entrar en revisión una teoría científica y empujar hacia un nuevo paradigma. Y así sucesivamente. Quienes nos movemos en torno al conocimiento sobre políticas de empleo e inclusión o sobre evaluación de políticas públicas, en todo caso, sabemos que estamos a años luz de las redes y de las inversiones de otros ámbitos como el de la salud, por poner el ejemplo de una política social.

Por su parte, **Ardatz 2030** es la gran hoja de ruta del Gobierno Vasco para todo lo relacionado con la propia actividad de gobernar, sobre la transformación del sector y las políticas públicas. Como no podía ser de otra manera, la evaluación de políticas públicas y, específicamente, la institucionalización de la evaluación de políticas públicas es uno de los pilares de este plan sobre gobernanza, innovación y digitalización de nuestra Administración. Ello tiene todo el sentido porque el valor público (o valor de los bienes públicos), del que se ocupa la evaluación, es, en última instancia, el valor de los derechos humanos, de la dignidad humana, el valor de lo que no tiene precio, el valor de aquello a lo que no se puede poner precio.

La evaluación de políticas públicas se basa en varias ciencias sociales (como la economía o la sociología, por ejemplo) pero es en gran medida un saber metodológico-tecnológico-técnico que deberá conjugar rigor y relevancia. El rigor que se supone a la academia y al método científico y la relevancia de quien es referente buscado por los agentes interesados e implicados en las intervenciones y políticas realmente existentes, a quienes acompaña (o la de quien es uno de esos agentes). La tensión entre el rigor y la relevancia puede ser paralela a la tensión entre el *alma generalista* de una buena parte de la comunidad de práctica y conocimiento de la evaluación de políticas públicas y la incardinación en un ámbito de actividad (una industria) o una determinada política pública que se reclama muchas veces desde cada ámbito de actividad o política específica (como empleo o inclusión). El peor escenario, sin duda, es el de una *tierra de nadie* en la que la evaluación aparece, por ejemplo, como menos rigurosa que la investigación y menos situada que la implementación de políticas.

Por otro lado, si la evaluación de políticas públicas ha de llegar a emitir juicios de valor, necesariamente, ha de ser ética, es decir, ha de tener fundamentos y criterios consistentes y explícitos sobre los valores en juego y de los valores se ocupa la ética, especialmente si se evalúan artefactos del calibre y la trascendencia de las políticas públicas. Además, si la evaluación de políticas públicas se ocupa de políticas, necesariamente ha de ser política. Dicho de otra manera, no podrá ser neutral políticamente. Y si la política que estamos evaluando es una política pública, la responsabilidad de evaluarla será, en alguna medida, pública. Institucionalizar la evaluación supone dotarla al menos en alguna parte o medida, de una cierta autoridad pública independiente respecto de quien ostente la responsabilidad pública sobre la política que se quiere evaluar. Y desde luego, alejada de cualquier interés privado o particular que pudiera entrar en colisión con el interés público o general.

La institucionalización de la evaluación de políticas públicas que representa Besaldi, en coherencia con el marco de referencia que contiene Ardatz 2030, debe buscar la escalabilidad, la conectividad y la versatilidad que le permitan la mayor receptividad, proactividad y sinergia en su relación con el conjunto de iniciativas que se cobijan, cultivan e impulsan bajo el paraguas de esta hoja de ruta estratégica para todo el Gobierno Vasco.

En cuarto lugar, en el **programa de gobierno 2024-2028** del ejecutivo vasco encontramos, en lo que corresponde a la evaluación de políticas públicas, un especial



énfasis en todo lo que tiene que ver con la rendición de cuentas, la transparencia, la accesibilidad, la apertura y la participación de la ciudadanía. En lo tocante a la evaluación en materia de inclusión social y de empleo sabemos que tanto la Administración general (vale decir, el Departamento), como la Administración institucional (es decir, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo), como la Administración independiente (es decir, Besaldi) deben evaluar.

La política de empleo (frecuentemente llamadas, en plural, *políticas activas de empleo*) hace referencia a actividades (como la orientación, la formación o la intermediación) que coadyuven a que una persona obtenga o mantenga un trabajo remunerado de calidad. Las políticas de inclusión social pretenden contribuir, transversalmente, a que la persona tenga satisfechas sus principales necesidades (convencionalmente, podrían ser: salud, educación, empleo, vivienda, cuidados e ingresos) y, por tanto, esté ejerciendo los derechos sociales que se consideran básicos para quienes forman parte de esta sociedad. En Euskadi hay prestaciones y ayudas económicas para la subsistencia que se encuadran directamente en la política de inclusión y que son gestionadas, en gran medida, por el Servicio Público de Empleo.

En el devenir real de estas dos políticas públicas en el Gobierno Vasco no es casual ni irrelevante que vayan juntas. Cabe leer en esa unión una visión antropológica del trabajo y del empleo como expresión y factor crucial de humanización y socialización, siempre que sea *de calidad* e inclusivo (valga la redundancia) y *poniendo foco* a zonas oscuras como el trabajo de cuidados y, en general, a grados y vías de inclusión laboral con mayor necesidad de apoyo. En cuanto a la inclusión social, se diría que el compromiso con una garantía de ingresos que saque de la pobreza lo es también con un itinerario personal y comunitario que, por defecto, empieza en los servicios de empleo pero que habrá de ser tan mixto o intersectorial como se necesite a partir de un enfoque interseccional sobre los procesos de exclusión e inclusión social.

22

El Gobierno Vasco, en ocasiones, regula la actividad de otros agentes; a veces fomenta, incentiva o promueve actividades de determinados agentes; también puede ejercer su autoridad sancionando; o actúa como proveedor; o como comprador traccionando desde su demanda de servicios profesionales; y así sucesivamente. En cualquier caso trata de no cejar en el impulso, fortalecimiento, articulación y perfeccionamiento de la evaluación y, en general, el conocimiento para unas cada vez más robustas, apreciadas y fructíferas políticas de empleo e inclusión al servicio de la dignidad humana, la calidad de vida y el ejercicio de los derechos sociales de todas las personas.

El **III Plan de Acción para el Gobierno Abierto en Euskadi 2025-2028** es un plan de carácter interinstitucional elaborado con participación de diversos agentes que contiene cuatro grandes compromisos, el tercero de los cuales es “evaluar las políticas públicas para posibilitar la rendición de cuentas”. El hecho de que, en este caso, la evaluación de políticas públicas se enmarque en un plan para el *gobierno abierto* y se oriente a la *rendición de cuentas* nos recuerda que pueden ser muy diversos los conceptos con los que podemos relacionar la evaluación y muy diversas las maneras de articularlos.

Por ejemplo, en Decretos de estructura de Departamentos del Gobierno Vasco se dice que Consejeras y Viceconsejeros habrán de *analizar el impacto* de lo que hagan sus equipos, sobre los que tienen *autoridad jerárquica*. Sin embargo, desde la *autoridad funcional*, las Direcciones de Servicios suelen hacer valoraciones, especialmente *ex ante* (de forma previa), de determinados recursos (como los humanos o los económicos, por ejemplo) y también pueden ocuparse del análisis de la incorporación de perspectivas transversales como la perspectiva de género (y de la consiguiente elaboración de



informes de impacto de género). Por otro lado, está la labor de órganos, organismos, entes, entidades, institutos o instituciones con denominaciones como Inspección, Agencia, Consejo, Comisión, Observatorio, Defensoría y así sucesivamente.

Párrafo aparte merece el control económico, actividad regulada por ley. En lo que respecta al Gobierno Vasco, el control interno es aglutinado por la Oficina de Control Económico. El control contable se diferencia del control interventor, integrado por las siguientes modalidades; a) control económico-financiero y de gestión (que se realiza con técnicas de *auditoría*), b) control económico-fiscal, c) control económico-normativo y d) control económico-administrativo. Del otro lado, el control externo es el realizado, por ejemplo, por el Tribunal Vasco de Cuentas Públicas, que es el máximo órgano fiscalizador de las actividades financieras y contables del Sector Público Vasco.

Estas actividades u otras emparentadas pueden enmarcarse en planteamientos, enfoques, estrategias, proyectos o paradigmas que, a su vez, giran en torno a otras palabras como, por ejemplo: modernización, innovación, dato, digitalización, gobernanza, transparencia, inteligencia, simplificación, participación, talento o sostenibilidad. De hecho, el fortalecimiento de los sistemas de evaluación de políticas públicas ha sido identificado como uno de los ejes para el trabajo de una ponencia sobre *calidad democrática* en el Parlamento Vasco. En cualquier caso, asumimos que el gobierno abierto es uno de los marcos de sentido de la evaluación de políticas públicas y la rendición de cuentas una de sus finalidades. Lo cual, obviamente, no quiere decir que la evaluación de políticas públicas no tenga otros encuadres y propósitos que pueden ser totalmente compatibles con los citados, como veremos más adelante.

Por último, la **estrategia de inteligencia artificial de España** apuesta decididamente por el impulso de estas tecnologías en el sector público. Quedarse atrás o fuera no es una opción, dado que los poderes y administraciones públicas han de procesar grandes cantidades de datos de diferentes tipos con distintos grados de calidad y en un contexto de gran diversidad. Sin embargo, no sabemos en qué medida y en qué sentido se transformarán los diferentes ámbitos de la actividad económica (en nuestro caso, empleo e inclusión) y las propias reglas de juego tanto de la política (el ciclo del que hablábamos antes) o de las administraciones y servicios públicos como del conocimiento, en lo que tiene que ver con los diferentes agentes que tienen un rol al respecto (como, por ejemplo, universidad, sindicatos, centros de investigación, sociedades científicas, empresas de consultoría, colegios profesionales y así sucesivamente).

La llamada *inteligencia artificial*, como quintaesencia del capitalismo cognitivo, algorítmico y de plataformas, parece la punta de lanza de una estrategia que, alterando las cadenas de valor o procesos de trabajo, puede romper nuestra estructura laboral, salarial y de protección e inclusión social. Además, al frente de las corporaciones privadas que han hecho de la gestión de grandes cantidades de (nuestros) datos (y del internet de las cosas) la nueva forma predominante de organizar la vida y extraer plusvalía, encontramos personas que no parecen destacar por sus virtudes cívicas ni su actitud democrática. En ese contexto, nuestro *modus operandi* como agentes de conocimiento en la evaluación de políticas públicas (investigación, desarrollo e innovación desde las ciencias humanas y sociales, acreditada por los poderes públicos dentro de un marco de orden epistémico, moderación, jerarquía e instituciones) se ve cuestionado, ahora no desde una radicalidad democrática inclusiva sino desde poderes opacos directamente nihilistas. Se impone, por tanto, una mezcla de proactividad y prudencia en el cuidado y mejora de nuestra inteligencia.



Sin embargo, no cabe la ingenuidad y no va a ser admitido como comportamiento responsable el de la no adopción de una determinada aplicación si, a todas luces y de forma dramática, es preferible a su no utilización en términos de calidad y coste económico o en términos de tiempo. Y bien puede ocurrir que creamos que estamos introduciendo una inteligencia artificial en un determinado nivel de la acción o la organización y, en realidad, lo estemos haciendo en otro superior. Volveremos sobre esto pero ahora, sin perder de vista estas referencias fundamentales, vayamos a las grandes preguntas.



5. Configuración de Besaldi

Pues bien, dicho todo lo anterior y antes de preguntarnos por aquello que pretenderá lograr e intentará hacer Besaldi en 2026, surge una pregunta previa, si se quiere, más existencial. ¿Qué es Besaldi? ¿Quién es Besaldi? Pregunta que es pertinente en cualquier organización y que adquiere un matiz especial cuando hablamos de *institucionalización* (en este caso, de la evaluación de políticas públicas). Se trata de un órgano (de una institución) que es creado por la ley (como público y como independiente, como individual y, necesariamente, colectivo) pero que, a la vez necesita ir cuajando, materializándose, cristalizando, estructurándose, configurándose, constituyéndose, diferenciándose, posicionándose de una u otra manera para existir realmente. *Ya es pero todavía no.*

La actividad necesita un sujeto (y no digamos la actividad de emitir como parte del Sector Público un juicio de valor sobre una política pública). Hay una dialéctica entre el hacer y el ser. Tareas, actividades, proyectos o procesos (que pasan, suceden, fluyen), además de desencadenar efectos (producir, resultar, impactar) han de construir, estructurar constituir capacidades, activos, identidades (que permanecen, duran, se reconocen). Sería perfectamente posible ejecutar enormes programas, consumir ingentes recursos y hasta lograr potentes impactos y que después no quedase nada, polvo en el aire, vida quemada, cajas de expedientes. Si algo hemos sentido en algunos momentos de 2025 es el vértigo del vacío, la sensación de que todo podía disolverse en el éter de un momento a otro, el castillo de naipes cayendo. La pregunta, entonces, es: qué queda, qué permanece, qué es. Sobre todo porque este Órgano ha tenido la oportunidad de constituirse antes de actuar (de plantearse *quién es antes de hacer lo que tiene que hacer*). Quién es como organización y como institución.

25

Obviamente hay una legalidad y legitimidad en la persona del titular y en el resto de personas del equipo. Y debiera haber una continuidad organizativa y, sobre todo, institucional cuando esas personas cambiasen. Sin embargo, Besaldi es todavía naciente, embrionario e inmaduro: y, en todo caso, la configuración de una institución, la estructuración de una organización y la institucionalización de una actividad posibilitan y reclaman algo más. ¿De qué estamos hablando? Vayamos abriendo el zoom y veamos qué hay, qué realidades nos *hablan* de la existencia de Besaldi:

El titular. No cabe duda de que, en un órgano unipersonal independiente, la figura de la o el titular tiene peso y función. La existencia de una o un suplente contribuye a ello.

El equipo. Sin perjuicio de su naturaleza unipersonal, Besaldi se ha expresado y expresa en general como órgano-equipo, en el que están el titular (Fernando Fantova), la responsable (Maite Sanz), la técnica (Marijo Triguero) y la secretaria (Belén Puente). Un Órgano con la misión de Besaldi y con un equipo de cuatro personas (tres más el titular), necesita que todas las del equipo tengan identificadas las funciones críticas o procesos clave que hacen posible la vida, el desarrollo y la utilidad de la organización y asuman una verdadera responsabilidad individual y colectiva al respecto. Lógicamente, entre dichas funciones críticas o procesos clave encontramos dimensiones representativas, cognitivas, técnicas, administrativas, relacionales y otras. Una vez experimentamos el ejercicio en equipo de estas funciones clave, nos preguntamos si el tamaño y los perfiles del equipo son adecuados. Parece evidente que se requeriría algo más de personal, tanto por la posibilidad de poder tener más capacidad cualificada instalada como para tener cierta diferenciación y especialización de funciones. 4 es un número demasiado cerca del 3, 2, 1... Volveremos.



La comunidad. Desde el comienzo de su funcionamiento, Besaldi, ha ido construyendo la que denomina su *comunidad* (la comunidad de los agentes con algún grado de implicación o interés en la evaluación pública e independiente de las políticas de empleo e inclusión en el País Vasco). Sin mayor formalidad que la de estar, normalmente, en la base de datos de contactos de Besaldi, nuestro Órgano sabe que hay algunos cientos de personas que se interesan e implican en alguna medida en él. Besaldi ya sabe que *hay alguien al otro lado*. Alguien real, seres humanos. En nuestro proyecto estratégico hablábamos de *comunidad de agentes* pero nuestro recorrido en 2025, tanto en los encuentros de nuestro ciclo como en otras ocasiones en las que hemos lanzado propuestas, invitaciones o convocatorias de diferentes tipos, nos ha hecho dar más valor, peso y centralidad a este concepto: compañeras y compañeros del sector público de la Comunidad Autónoma del País Vasco con una relación mayor o menor con las políticas de empleo e inclusión; profesionales susceptibles de participar técnicamente en procesos de evaluación de las políticas de empleo e inclusión; personas de perfil académico o investigador en relación con la evaluación de las políticas de empleo e inclusión; personas interesadas o implicadas en las políticas de empleo e inclusión; ciudadanía militante, activista, sensibilizada o interesada; y otras personas o agentes. Poniendo el cuerpo: la servidora pública que apuesta de nuevo por la evaluación, la trabajadora de Lanbide que aplica las recomendaciones de un informe, el directivo del tercer sector que colabora en un taller participativo, la científica referente que hace un hueco en su agenda, el técnico analista trabajador de una empresa proveedora en evaluación que muestra especial sintonía con los valores declarados por Besaldi, la profesora universitaria que acepta dirigir una tesis doctoral interesante para nuestro Órgano y así sucesivamente. (Como ya hemos dicho, todavía faltan (o casi) perfiles: conciudadanas y conciudadanos con experiencia en recepción de prestaciones y servicios de las políticas de empleo e inclusión; personal trabajando en la intervención directa con las anteriores dentro del marco de las políticas de empleo e inclusión; y representantes institucionales. Volveremos sobre ello).

El sistema. Desde la experiencia internacional comparada, como hemos visto antes, se nos ha dicho, de manera convincente, que más que de órganos, agencias o institutos de evaluación de políticas públicas hemos de hablar de *sistemas de evaluación* de políticas públicas, en la medida en que ese órgano, agencia o instituto responsable difícilmente va a ser autosuficiente para cumplir su misión. Llamaremos sistema al conjunto de capacidades, mecanismos o contribuciones que hay que poner en juego para llevar a cabo la actividad evaluativa. La complejidad de la evaluación de políticas públicas nos lleva a una idea de sistema en el que el que algunos recursos, estructuras, capacidades y activos serán más internos o propios y otros serán más externos o ajenos.

El ecosistema. Finalmente, nos hemos dado cuenta de que no basta con todo lo anterior, no basta con el titular, el equipo, la comunidad y el sistema si no hay un ecosistema que haga posible y sostenible la evaluación. Un ecosistema es más que un mercado de la evaluación de políticas públicas, más que una institucionalidad pública reguladora, más que unas leyes o normas, más que una industria o ámbito de actividad, más que una ciudadanía democrática vigilante, más que unas redes de conocimiento, más que unos instrumentos y unas conexiones, más que unos agentes organizados, más que una comunidad *al otro lado*, más que una praxis, más que unos datos, información y conocimiento. Es todo eso y más. Y, cuando se crea un Órgano, no suele encontrar su nicho o nido ecológico listo y completo. Ha de buscarlo y seguramente, en alguna medida, construirlo. Si no lo consigue, no podrá respirar. Y en ello estamos.



Así pues, diremos que el órgano unipersonal previsto en la legislación va teniendo una existencia, entidad e identidad reconocible, apreciable y sostenible en la medida en que, además de un titular y un equipo, construye con otros agentes una comunidad y un sistema en un ecosistema y entorno en el que encuentra los recursos necesarios para su actividad (en nuestro caso la evaluación de las políticas de empleo e inclusión) y desencadena los efectos de ésta. Ahora vamos al modelo.





6. Intentando delinear un modelo

Cuando hablamos de un modelo de evaluación de políticas públicas queremos referirnos a una serie de tomas de posición sobre lo que es y no es evaluación de políticas públicas, sobre cómo la entendemos y la practicamos, sobre qué rasgos (a poder ser coherentes entre sí) creemos que debe tener una práctica o actividad para ser denominada *evaluación de políticas públicas*. Si en el punto anterior nos preguntábamos por el sujeto, ahora lo hacemos por el predicado, por el hacer, por la acción, por la actuación, por la actividad.

Y aquí hemos de decir que no hemos encontrado en nuestro entorno una autoridad incontestable (sea académica, política, profesional, empresarial, institucional o de otra índole) que nos exima de hacer este ejercicio. No nos parece que se pueda decir que hay un modelo de referencia operativizado y comprensivo generalmente admitido. De ahí la necesidad de Besaldi de buscar, estudiar, reflexionar, debatir y, finalmente, *retratarse* al respeto. Y, ciertamente, las líneas que siguen son un episodio más de una conversación que venimos manteniendo en nuestra comunidad y, especialmente, con nuestras referentes. En primer lugar, por tanto, hemos de escribir los nombres de las ocho personas que han protagonizado nuestros encuentros: Eloisa del Pino, Joan Subirats, Mónica Martínez Bravo, Nacho Álvarez, María Bustelo, Ignacio Aymerich, Olga Cantó y José Antonio Noguera. Por derecho propio hemos de ampliar la lista aquí con los nombres de Marc Balaguer y Juan Andrés Ligeró. Y no por llegar a la docena sino por justicia y con todo cariño, añadiremos a Olga Nirenberg y Rolando Franco. También tienen lugar en este párrafo compañeras y compañeros de Gobierno como Mikel Torres, Alfonso Gurpegui, Paco Pedraza, Sara Buesa, Arantza Martínez Tobalina, Arantza Niño, Iñaki Calonge, Arantza González, Álvaro Ugarte, Ane Pagüey, Ander Rodríguez Lejarza, Estibaliz Aguirre, Laura Bañales, Eudene Barañano o Uxue Artetxe (hay más). Por otro lado, nuestra conversación ha sido y sigue siendo intensa con personas de Euskal Herriko Unibertsitatea, Eguía Careaga Fundazioa y otros agentes de nuestra comunidad, entre quienes no podemos dejar de mencionar a Joxerramon Bengoetxea, Ainhoa Berasaluze, Marian Iriarte, Igor Ahedo, Ugo Mayor, Ekai Txapartegi, Joseba Zalakain, Arantxa Mendieta, Rakel Sanz, Uxue Zugaza, Miriam Ureta, Askoa Uriarte, Juan Aldaz, Marian Díaz, Ane Eguren, Elena Martínez Tola, Ainhoa Vega, Begoña Peña-Lang, Ane Izagirre, María Álvarez Rementería, Juana María Astigarraga, Karmele Acedo, Susana Moreno, Xavier Godàs, Quim Brugué, Loly Rodríguez, Alfonso López, Joseba Gaya, Sara de la Rica, Lucía Gorjón, Leticia Henar, Barbara Branchini, Naiara Tres-Castro, Milagros Paniagua, Fernando Consuegra, Raquel Serrano, Marta Senz, Elena Costas, María Sánchez Vidal, María Laffaire, Aitana Benito, Isabela Fernández de Beaumont, Sofía Ybarra, Laia Pi. Izaskun Iriarte, Eli Elordi o Garbiñe Delgado. Por supuesto, hay más personas (por ejemplo, ver la bibliografía)... pero vamos al contenido.

Llamamos *política pública* a un conjunto de finalidades y actuaciones, de estructuras y procesos, de recursos y capacidades, de conceptos y valores, de análisis y decisiones articulado estratégicamente de manera relativamente estable para la satisfacción de determinadas necesidades legitimadas, para la protección y promoción de algún bien (considerado) público y para regular las relaciones entre los agentes que operan en un determinado ámbito de actividad en un territorio dado. Y en ese conjunto de decisiones (macroproceso) también, como en el nivel de la intervención o la gestión (subprocesos y procesos), hay una planificación y una evaluación. Y, lógicamente, en este nivel hay ciencia, tecnología e innovación. Y todo eso estaría (debiera estar) al servicio de los (sub)procesos operativos (la intervención con las personas) que desembocan en las



personas destinatarias de la política: la consejera de empleo está al servicio del director de Lanbide, que está al servicio de la orientadora de primera línea, que está al servicio de la ciudadanía.

Evaluar las políticas públicas sería llegar a hacer juicios de valor acerca de ellas que estén basados en la evidencia. Esa evidencia puede ser más o menos robusta o segura y puede resultar más o menos novedosa o disruptiva. Cuanto más robusta y novedosa resulte, en mayor medida y con más interés la podemos considerar *conocimiento*. Nesta (nesta.org.uk) identifica cinco niveles de evidencia:

1. Descripción de lo que haces (y por qué importa) que sea lógica, coherente y convincente.
2. Datos capturados que muestran cambios positivos pero sin la posibilidad de confirmar que causaste esos cambios.
3. Demostración de que causaste esos cambios usando un grupo de control o comparación.
4. Una o más evaluaciones de replicación independientes que confirman esas conclusiones.
5. Manuales, sistemas y procedimientos que aseguran la repetición consistente y el impacto positivo.

Según *Better Evaluation* (betterevaluation.org), la evaluación es cualquier proceso sistemático para juzgar el mérito, la valía o la significación combinando evidencia y valores. Evaluar políticas públicas desde la Administración pública independiente es emitir juicios de valor (y orientaciones para la acción) en relación con esas grandes estrategias y sistemas de decisiones y actuaciones con el fin de mejorarlas (en su caso), en la medida de lo posible, con fundamento ético y factura democrática, apoyándose en evidencias obtenidas con metodologías participativas de base científica acerca de aspectos estratégicos y estructurales de la actuación de los poderes públicos en relación con una determinada materia (en nuestro caso, empleo e inclusión). Besaldi, en su labor de evaluación de las políticas de empleo e inclusión, se siente comprometida, simultánea y sinérgicamente con la incorporación y aplicación de avances tecnológicos en materia de inteligencia de datos en el campo de las ciencias sociales y con la promoción y transparencia de la reflexión, interpretación, deliberación y decisión humanas y humanizadoras, necesariamente éticas y políticas.

30

Subrayamos el adjetivo *independiente* porque la legislación vasca en materia de inclusión social y de empleo prevé que tanto la Administración general (vale decir, el Departamento), como la administración institucional (es decir, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo) y la administración independiente (es decir, Besaldi) deben evaluar. Quizá cabe esperar que Besaldi apunte más a la política, a lo macro, a lo estructural, a lo esencial, a la transformación... y menos a los programas, proyectos, medidas, actuaciones, intervenciones... Sin embargo, a veces, una intervención aparentemente pequeña y puntual puede ser muy reveladora o transformadora (políticamente hablando)... Ensayando una suerte de decálogo, tentativo y revisable, se diría que aspiraríamos a que cada juicio de valor que va a emitir Besaldi tenga algunas características:

1. Ser emitido públicamente por un sujeto reconocible.
2. Hacer expreso su fundamento ético, sentido político y mirada interseccional.
3. Provenir de una pregunta de evaluación y estar relacionado con una hipótesis (ambas previamente formuladas).



4. Venir acompañado de información sobre el método e itinerario que ha llevado a ese juicio de valor, reconocido y aceptado explícitamente por agentes representativos en términos de conocimiento de la evaluación de políticas públicas o de las políticas de empleo e inclusión.
5. Situarse histórica, longitudinal y evolutivamente: apoyarse en un conocimiento suficiente de la trayectoria anterior de la política pública correspondiente y tener la capacidad de ser revisitado en el futuro, con trazabilidad.
6. Estar anclado en datos que se explicitan, al igual que se explicita la manera de obtenerlos.
7. Estar basado en la evidencia, es decir, explicarse en un contexto de hechos, en la medida de lo posible, conocidos empíricamente y relacionados lógicamente.
8. Ser precedido y recogido de forma demostrable por conversaciones inclusivas en las que tomen parte agentes implicados e interesados y, en particular, la ciudadanía destinataria de las políticas (personas expertas por experiencia).
9. Referenciarse al conocimiento disponible sobre el empleo y la inclusión y las intervenciones públicas al respecto.
10. Venir acompañado de recomendaciones.

Si absolutizamos o sobredimensionamos uno de los puntos en detrimento de otros nos estamos equivocando. En todo caso reconocemos entre quienes nos dedicamos a la evaluación de políticas públicas una diversidad de saberes (que a veces pueden dar a las evaluaciones distintos *sabores* e incluso conectarse más con determinadas finalidades):

1. Saber (con una mirada y aproximación más subjetiva y cualitativa) reconocer (a) los **agentes** implicados o interesados en una política; saber interactuar con ellos, lograr y acompañar su participación y aprendizaje; comprobar que nuestra evaluación les resulta y parece significativa, útil. Quizá la finalidad predominante sea la rendición de cuentas.
2. Saber (marco) teórico sobre la manera **lógica** en la que se desencadenan determinados cambios gracias a la intervención (la cadena básica de valor(ación) de cualquier política pública). Quizá aquí la finalidad de referencia sea la de la mejora de la política y la intervención.
3. Saber (con un enfoque o acento más objetivo y cuantitativo) utilizar, elaborar e implementar diseños metodológicos (en su caso, experimentales) de investigación científica (en ciencias sociales) para establecer relaciones **causa-efecto**. Quizá la finalidad principal sea el aprendizaje, saber más, el conocimiento.
4. Saber **específico** acerca de lo relativo a la finalidad o, dicho de otro modo, el bien de cuya protección y promoción se ocupa la política pública de la que se trate (en nuestro caso, el empleo o la inclusión social). Posiblemente la finalidad sea la misma que la de la política (inclusión, bienestar, equidad, justicia).

Desde Besaldi queremos contribuir a que esa diversidad de sabores sume y multiplique. Entendemos que está relacionada con la propia complejidad de la evaluación de políticas públicas. Leemos en Better Evaluation: “When we talk about evaluation, we also include evaluation known by different labels: review, assessment, impact analysis, social impact analysis, appreciative inquiry, cost-benefit assessment.” Por lo tanto, puede darse el caso de que alguien esté haciendo evaluación de políticas públicas sin darle ese nombre.

Además, en o alrededor de la evaluación de políticas públicas distinguimos al menos ocho capas y tipos o formas de conocimiento:



- **Conocimiento filosófico:** por ejemplo, la epistemología, que se pregunta sobre el fundamento, el sentido y los límites de cada uno de estos tipos de conocimiento.
- **Conocimiento ético:** se considera parte del filosófico pero en la evaluación de políticas públicas es especialmente necesario desde el momento que ésta pretende emitir juicios de valor (del valor trata la ética) sobre bienes públicos.
- **Conocimiento científico:** como el que aportan la economía o la sociología sobre los fenómenos de los que se ocupan las políticas, en nuestro caso el empleo o la inclusión.
- **Conocimiento metodológico:** entendido como el dominio de aquella forma de generar conocimiento que lo caracteriza (por ejemplo, un conocimiento es científico si se ha alcanzado mediante el denominado *método científico* y llamamos científica a una persona no tanto porque posea el acervo acumulado de conocimiento de una ciencia sino porque *domina el método*).
- **Conocimiento tecnológico:** la medicina, la ingeniería, la gestión o el derecho, por ejemplo, son grandes tecnologías, es decir, aplicaciones del conocimiento científico para lograr cambios en la realidad (no las medimos tanto por lo que saben de la realidad sino por lo que logran hacer con ella).
- **Conocimiento técnico:** la (persona) técnica se caracteriza por un saber hacer específico o especializado en el que demuestra tanto pericia como aplicación de conocimientos teóricos (por ejemplo, de carácter tecnológico).
- **Conocimiento práctico:** es el que se adquiere realizando una actividad.
- **Conocimiento experiencial:** es el que se adquiere viviendo una situación (como las personas destinatarias de una intervención *expertas por experiencia*).

Si bien la evaluación de políticas públicas podría considerarse un área de conocimiento aplicado (una tecnología) no cabe duda de que requiere una base ética y científica y un manejo de técnicas que se sustancia en la práctica. Una práctica que es, en buena medida, una práctica de *conversar* (deliberar) con, por ejemplo, personas portadoras de un saber experiencial. Esas capas nos dan la idea de que en los procesos de evaluación de políticas públicas realmente existentes puede haber muchas maneras de ensamblar las piezas. Así, por poner algunos ejemplos:

- Una evaluación estandarizada que es implementada por personal técnico de una entidad y revisada éticamente por una catedrática jubilada que es voluntaria en otra entidad del barrio.
- Una evaluación diseñada por un científico político y llevada a cabo conjuntamente con una especialista en filosofía del derecho.
- Una evaluación en la que una pieza fundamental es una investigación acción participativa en la que colaboran varias decenas de personas expertas por experiencia.

Por otro lado, consideramos la evaluación (de políticas públicas o, su prima hermana, la evaluación de programas, proyectos, servicios o centros) una actividad de generación de conocimiento que tiene parentesco y puede tener importantes sinergias con otras como, por ejemplo:

1. **Información** (capturar, obtener, seleccionar, procesar, tratar, estructurar, interpretar y conservar datos, por ejemplo, para comunicación).
2. **Documentación** (conocer, alertar, conseguir, ordenar, procesar, proveer o acompañar en su uso).



3. **Sistematización** (construir esquemas, modelos, herramientas, procedimientos, hipótesis, teorías, prototipos y otros medios o instrumentos de y para el conocimiento).
4. **Investigación** (la forma superior de construir más, mejor o nuevo conocimiento a partir de conocimiento existente).
5. **Formación** (facilitar la incorporación de personas a las comunidades de conocimiento o su actualización en ellas).
6. **Comunicación** (y, dentro de ella, con matices, diseminación, difusión o divulgación).

De nuevo los parentescos y sinergias entre estas actividades nos ofrecen ejemplos de acoplamientos diversos:

- Un estudiante hace un trabajo de sistematización de un proceso de evaluación de una política pública en cuyo equipo participa como técnico.
- Una investigación sociológica sobre ámbitos de actividad económica, distribución de la renta y segmentación territorial en una ciudad sirve como insumo para una posterior evaluación de necesidades de intervención desde las políticas de empleo.
- Una evaluación de resultados de una política pública utiliza un cuadro de mando construido en un trabajo sobre datos administrativos y datos estadísticos.

Así pues, en nuestra comprensión de esa actividad denominada evaluación de políticas públicas encontramos:

- Evaluaciones de alcance más macro, más estratégico, más claramente político o menos (en la medida en que esas evaluaciones más micro o más coyunturales pueden ser una cata, un paso, una aproximación).
- Procesos que incluyan más o menos eslabones, partes o pasos entre los posibles (por ejemplo, porque partan de eslabones, partes o pasos ya hechos).
- Evaluaciones que requieran más o menos (y unas y otras) capas o tipos de conocimiento (en esa escala que iba del filosófico al experiencial).
- Una diversidad de aproximaciones, acercamientos o enfoques con una multiplicidad metodológica, tecnológica y técnica.
- Una mayor o menor sinergia de la evaluación con otras actividades generadoras de conocimiento.

33

Así pues, parafraseando a Julio Cortázar, podríamos decir que nuestro modelo de evaluación de las políticas de empleo e inclusión es un *modelo para armar*. Un modelo en el que las actividades de evaluación son multiagente; un modelo en el que aporta el agente responsable de la evaluación, el agente que representa a las personas destinatarias de la política y, al menos, un tercero que puede estar en funciones de revisión, validación, sistematización u otro tipo de aportación. Un modelo *Lego* en el que son infinitas las posibilidades de ensamblamiento entre piezas pero que, a la vez, es muy reconocible, además de versátil y, finalmente, apreciado.

Decimos todo esto siendo conscientes de que unas u otras inteligencias artificiales pueden modificar de manera importante todo lo que decimos sobre el modelo de evaluación, ya sea porque permiten que las personas dejen de tener que realizar determinadas tareas, actividades o procesos de evaluación; ya sea porque afectan al sitio y sentido de la evaluación dentro del ciclo de la política pública; ya sea porque transforman la relación entre la cadena básica de valor de la evaluación de políticas públicas y los procesos y actividades auxiliares, de soporte, de supervisión, administrativas, de asesoramiento, de gestión, de dirección, de gobierno u otras; o por otras razones diferentes.





7. La arquitectura

Una vez presentado el modelo de comprensión de la evaluación que hemos ido planteado teóricamente (y ya se sabe que no hay nada más práctico que una teoría, si es buena), vamos a ver los elementos que han ido definiendo o pueden ir definiendo la arquitectura que adoptaría ese sistema de evaluación del que antes hablábamos. Es decir, cómo han ido casando o creemos que podrían ir casando el sujeto y el predicado, el ser y el hacer, el sistema y el modelo.

Entendemos que, en Besaldi, cuánto más cerca esté una actividad del *núcleo duro* de la evaluación, del que hablábamos, más sentido tiene que el equipo se ocupe directamente de ella. Por poner un ejemplo muy claro: la redacción final de las conclusiones y recomendaciones del informe de evaluación sobre el Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión que debe presentar Besaldi. Formulado de manera más amplia y abstracta, diríamos que la responsabilidad directa sobre los aspectos nucleares, fundamentales o críticos de los procesos de diseño y realización de las evaluaciones generales de cada una de las políticas y de los correspondientes informes bienales o trienales, por tanto, sería del equipo de Besaldi. En esta actividad el equipo interactúa directamente con aquellas instancias de las que le viene el mandato (o que le hacen el encargo) de la evaluación (en última instancia la ciudadanía, especialmente la ciudadanía experta por experiencia) y, particularmente, el Consejo Vasco de Políticas Públicas de Empleo, la Comisión Interinstitucional de Inclusión, el Consejo Vasco para la Inclusión y el Parlamento. Estos agentes tienen una participación especial en los procesos de evaluación de las políticas de empleo e inclusión que producen los informes periódicos y son sus destinatarios formales (o el lugar en el que dichos destinatarios están presentes) cuando estos están elaborados.

35

Para la realización de esta labor, el equipo de Besaldi cuenta con el apoyo y la asistencia de la Dirección de Servicios del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo y otras instancias transversales del Departamento y del Gobierno Vasco, que aportan estructuras y recursos. Por otra parte, es fundamental la relación de Besaldi con los agentes dedicados a las intervenciones y políticas de empleo e inclusión, que aportan a Besaldi los datos y la información para que Besaldi pueda hacer la evaluación de las políticas públicas de las cuales esos agentes son responsables en mayor o menor medida: las Administraciones y servicios públicos de empleo e inclusión (especialmente el Departamento y Lanbide), el personal que trabaja en esos ámbitos (con especial atención a las servidoras y servidores públicos a pie de calle de primera línea) y otros agentes. Aquí mencionaríamos también a Eustat como fuente y cauce fundamental de datos e información. (Ya hemos dicho que por estos lados tenemos asignaturas pendientes).

Hasta aquí, entonces, la primera parte de la arquitectura de la que estamos hablando, donde el equipo realiza las actividades con sus propios medios o con los medios que encuentra dentro de la parte del sistema que corresponde al Departamento al que está adscrito el Órgano u otras estructuras transversales del Gobierno Vasco. Obviamente, necesita más medios (más piezas de Lego para armar artefactos). Veamos a dónde mira el equipo en primer lugar.

En 2025 Besaldi ha identificado dos instituciones en las que entiende que, al menos hoy y aquí, se da la circunstancia de que puede resultar más coherente, pertinente, eficaz, eficiente y, en definitiva, inteligente fomentar su actividad y buscar las sinergias que



ofrece para el cumplimiento de la misión de Besaldi que cualquier otro modo de actuación (sea la realización directa de actividades por parte del equipo de Besaldi, sea la contratación externa u otro). Se trata de Euskal Herriko Unibertsitatea y Eguía Careaga Fundazioa.

En lo que corresponde a Euskal Herriko Unibertsitatea, la razón por la cual Besaldi se acercó a ella tiene que ver con la complejidad de capas de conocimiento que, según acabamos de ver, atribuimos a la evaluación de políticas públicas (en nuestro caso, de empleo e inclusión) y, a la vez, con el análisis que hemos hecho en cuanto a las insuficiencias, fragilidades y ausencias que percibíamos en el ecosistema de la evaluación de las políticas públicas (también de las de empleo e inclusión) realmente existente en nuestro entorno. Nos pareció (y así también le pareció al Rector y su equipo en Euskal Herriko Unibertsitatea) que la institución especializada en la educación superior del Sector Público Vasco era especialmente idónea para fomentar en ella actividades altamente sinérgicas con la evaluación como son la investigación, la docencia y la transferencia, desde una visión amplia, profunda y abarcadora de la evaluación de políticas de empleo e inclusión en un marco epistémico, científico e institucional robusto y desde una dinámica estratégica participativa, colaborativa e innovadora, apostando por el bien común, el empleo de calidad y la inclusión social. Se trataba y se trata de promover o fomentar desde Besaldi actividades y proyectos (fundamentalmente de investigación, docencia y transferencia) que:

- Tengan sentido y aporten valor por sí mismas como generación de conocimiento en lo relacionado con la evaluación de las políticas de empleo e inclusión.
- Contribuyan a generar en Euskal Herriko Unibertsitatea actividades, trayectorias, dinámicas y estructuras propias (individuales y colectivas) interesantes, estimulantes y sostenibles relacionadas con la evaluación de políticas de empleo e inclusión.
- Tengan sinergias con la labor evaluativa de Besaldi.

36

No se ha buscado ni se está buscando tanto o fundamentalmente profesionales de la evaluación de políticas públicas que estén en la universidad sino tejer un conjunto amplio y diverso de académicas y académicos de diferentes disciplinas, perfiles, trayectorias y experticias que vayan interactuando entre sí y con el resto de agentes del ecosistema de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión y construyendo las estructuras de lo que sería un buen polo de fundamentación, ciencia y metodología para el ecosistema de conocimiento relacionado con la evaluación de las políticas de empleo e inclusión. En un movimiento que, a diferencia de una hipotética utilización de ese mismo dinero para capítulo 1 (personal propio), aporta al sistema de evaluación de las políticas de empleo e inclusión un valor añadido institucional, reputacional y cognitivo que puede resultar muy interesante. (Además somos conscientes de que la petición de más personal para Besaldi, en el mejor de los casos tomaría tiempo y no habría necesariamente la variedad y versatilidad de capacidades disponibles que cabe encontrar en Euskal Herriko Unibertsitatea). Se trata, por tanto, de ayudar a construir un contexto institucional, científico y académico que contribuya a que la evaluación de las políticas de empleo e inclusión del Sector Público Vasco tenga a disposición dichas capacidades profesionales en el mejor estado de conocimiento, actualización y conexión con redes internacionales de conocimiento sobre la materia. Y a que la dinámica de investigación científica, docencia formativa y transferencia de conocimiento estén bien engrasadas y dirigidas por y hacia los agentes más adecuados.



Por otra parte, Eguía Careaga Fundazioa es, con claridad, la institución del tercer sector del País Vasco de referencia para lo que tiene que ver con la evaluación de las políticas de empleo e inclusión y otras actividades de generación del conocimiento especialmente sinérgicas con la evaluación de políticas públicas como pueden ser la información, la documentación o la sistematización, en las que esta fundación tiene una larga y acreditada trayectoria de actuación sostenida por la sociedad civil organizada y los poderes públicos. De nuevo, lo que busca Besaldi en Eguía Careaga Fundazioa no es gente que evalúe sino apoyar (y apoyarse en) su estrategia sectorial especializada de información, sistematización y documentación en materia de evaluación de las políticas de empleo e inclusión, así como en su incardinación en el tercer sector, tan relevante para la inclusión social y el empleo.

Eguía Careaga Fundazioa ha tenido históricamente como elemento vertebrador el concepto de centro de documentación. Cuando llegó internet y la digitalización, muchos otros centros similares naufragaron y, sin embargo, Eguía Careaga Fundazioa supo reinventarse y constituir un polo tecnológico dando una mano a la mejor evidencia y ciencia disponible y la otra a las organizaciones que trabajan con la ciudadanía (en nuestro caso en empleo e inclusión). Subvencionar a Eguía Careaga Fundazioa representa la oportunidad de que interactúe en mayor medida en (y con) el ámbito de las políticas de empleo e inclusión y su evaluación, de modo que personas de Eguía Careaga Fundazioa, con sus saberes y herramientas en el campo de la sistematización de conocimiento (incluyendo aspectos de generación y gestión de datos, información y documentación), realicen actividades con sentido para su propia estrategia de información, documentación y sistematización; interesantes para su desarrollo como personas y como organización; y sinérgicas con las propiamente evaluativas de Besaldi.

Entendemos que una colaboración estratégica con una institución para que ésta pueda seguir haciendo (más y mejor) lo que estaba haciendo o quería hacer y, en todo caso, sabe hacer es interesante. Dentro de un esquema de ciencia, tecnología e innovación, Eguía Careaga Fundazioa sería la socia tecnológica que completa el círculo con Euskal Herriko Unibertsitatea como socia científica y Besaldi como aquella encargada de la implementación y la innovación del proceso de evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Una socia tecnológica que, como decimos, tiene, en el seno del tercer sector una gran conexión y capilaridad con muchas y muy relevantes organizaciones de empleo e inclusión social.

Entendemos que Euskal Herriko Unibertsitatea, Eguía Careaga Fundazioa y Besaldi, así como otros agentes, pueden generar entre sí la dinámica que se espera de los sistemas de ciencia, tecnología e innovación en los términos descritos en el PCTI del que hemos hablado antes. Habría entonces una sinergia entre esos procesos y productos de evaluación propios de Besaldi y los procesos y productos de generación de conocimiento que realizarían Euskal Herriko Unibertsitatea y Eguía Careaga Fundazioa en el tipo de círculos virtuosos que se buscan en los sistemas avanzados de ciencia, tecnología e innovación en los que salen ganando, si se hacen las cosas bien, todos los agentes y todo el ecosistema.

Del mismo modo que en el caso de Euskal Herriko Unibertsitatea, vemos la relación entre Besaldi y Eguía Careaga Fundazioa como una relación a largo plazo dinámica y cambiante. Es decir, en la medida que hay aportaciones y aprendizajes por ambas partes, ambas organizaciones cambian y cambian las necesidades y capacidades de cada una y, por tanto, el contenido de la colaboración (el objeto y el monto de la promoción o el fomento). La técnica de la subvención nominativa permite a Euskal Herriko Unibertsitatea,



a Eguía Careaga Fundazioa y a Besaldi hacer una planificación con perspectiva plurianual y prever esos encajes entre piezas de Lego de los que hablábamos antes. E identificar y alinear los procesos de evaluación de Besaldi y las diferentes actividades de generación de conocimiento de Eguía Careaga Fundazioa y Euskal Herriko Unibertsitatea.

¿Será suficiente para cumplir la misión de Besaldi contar con los medios propios sumados con (o multiplicados por) los obtenidos y alineados por la capacidad de fomento, promoción, sinergia y colaboración que deviene de la relación con Euskal Herriko Unibertsitatea y Eguía Careaga Fundazioa? Pensamos que no: tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el punto de vista cualitativo, se hace necesaria la compra o contratación pública. ¿En qué casos? Al menos en los siguientes:

- Diseño o realización de evaluaciones o de partes de evaluaciones que no puede hacer el equipo de Besaldi porque, de manera más o menos coyuntural, no alcanza (por acumulación de trabajo o falta de personal) o porque no tiene la especialización para ello (nadie sabe hacer eso en el equipo).
- Actividades y productos necesarios para la labor propia de Besaldi que no corresponden al *core/cuore* de esa labor: lo que hemos llamado actividades especialmente sinérgicas o previas.
- Actividades y productos auxiliares o instrumentales: desde organizar una jornada hasta editar una publicación, desde hacer el trabajo de campo en una investigación a asesorar al personal en la utilización de una nueva aplicación y así sucesivamente.
- Actividades y productos de apoyo a la gestión.
- Otras actividades y productos.

Si bien es cierto que la mayor parte de la capacidad instalada de evaluación de políticas públicas está en el mercado, entendemos que estamos lejos de una situación en la que un Órgano público de evaluación de políticas públicas pudiera pensar sin más que el mercado y la ley de contratos proveerán en tiempo y forma y en la cantidad y con la calidad deseadas. Sea como fuere, sin duda, esta relación de compra o contratación pública es indispensable para nuestra arquitectura y entendemos que, aparte de los costes y beneficios convencionales que se producen en las relaciones de mercado, tanto las proveedoras como Besaldi, si nos movemos bien en el juego de la oferta y la demanda y dinamizamos adecuadamente nuestros intercambios, estamos construyendo ecosistema y generando, perfeccionando y sosteniendo capacidad instalada para la evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Para ello se necesita:

- Mejorar la capacidad combinada del equipo de Besaldi y el Servicio de Contratación de la Dirección de Servicios del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo para diseñar y realizar procesos de licitación ágiles para todas las partes y en los que todas las partes vean adecuadamente reflejadas y gestionados sus cualidades e intereses.
- Seguir perfeccionando el seguimiento de la ejecución de los trabajos mediante sesiones frecuentes y significativas y otros medios.
- Articular adecuadamente las interacciones entre trabajos y agentes, maximizando el uso y aprovechamiento de los entregables parciales, finales y ejecutivos.
- Propender a mantener buenas y nutritivas relaciones a largo plazo con las empresas proveedoras, con independencia de que en un determinado momento estén o no contratadas por Besaldi.
- Favorecer el conocimiento y ayuda mutua entre las empresas y entre éstas y Besaldi, de modo que se vaya elevando el nivel de todas las partes y se reduzcan las oportunidades de las empresas que suelen ser denominadas con nombres como



paracaidistas, piratas u oportunistas o casos de competencia desleal, conflicto de interés o bajadas temerarias de precio.

Sin duda, una de las claves del éxito para esta arquitectura compleja es el cuidado y el acierto al ir previendo, eligiendo, acordando y ensamblando las piezas en cada proyecto. Para ello está siendo de gran ayuda nuestro clima de comunidad, que facilita la disponibilidad de muchos agentes en general y de referentes en particular para ir avanzando en los procesos. Si bien, habitualmente, las personas referentes de Besaldi se vinculan con la realización de trabajos puntuales como una exposición en una jornada o una revisión, contraste o validación de un determinado trabajo (*peer review*), siempre se plantea su relación con Besaldi como una relación comunitaria a largo plazo: se busca una confianza, sintonía y complicidad permanentes más que una actividad o producto en un momento determinado. En cuanto a agentes en general, el equipo intenta proponerles colaboraciones que les resulten atractivas y evitar su saturación.

De hecho, en la medida en la que hemos recibido ofrecimientos, propuestas y sugerencias en este sentido, abrimos, desde estas mismas líneas la posibilidad de ir formando y dando forma a un conjunto de agentes (personas u organizaciones) con especial disposición a participar y colaborar en las actividades de Besaldi. Estaríamos empezando a hablar de BesaldiKideak. Dejamos la idea simplemente apuntada, sugerida, apenas nombrada, máxime cuando todavía no hemos hablado de BesaldiLab.

En todo caso, de nuevo no podemos terminar este apartado sin recordar que nuevas inteligencias artificiales y nuevos aprendizajes y usos por nuestra parte de las inteligencias artificiales pueden modificar enormemente toda esta arquitectura que estamos dibujando. Y, siguiendo con la metáfora de la arquitectura, puede que no sepamos si estamos cambiando un adorno externo o una viga maestra, lo cual es un desafío para la arquitectura de Besaldi y consiguientemente para su modelo de evaluación de las políticas de empleo e inclusión.

Sea como fuere, ha llegado el momento de hablar de BesaldiLab.





8. BesaldiLab: el laboratorio

Denominamos BesaldiLab al modo de evaluar, al modo de trabajar en nuestros proyectos de evaluación, a la manera de hacer evaluación de políticas que queremos adoptar en Besaldi. Empezando por un concepto clave: triangulación inteligente. Triangular es un viejo concepto de las ciencias sociales que significaría para Besaldi al menos tres ángulos desde los que mirar, al menos tres miradas sobre cada actividad, proyecto o producto importante. Con independencia de que sea el propio equipo el responsable directo o de que lo sea una institución con quien tenemos una colaboración estratégica o una proveedora contratada, asumiremos que, además de la mirada de la persona o instancia responsable, en uno u otro momento habrá otra y luego otra. Es algo que veníamos haciendo, por ejemplo, cuando tras el seguimiento quincenal que, desde el equipo de Besaldi, hacíamos del progreso del trabajo de una proveedora, pedíamos a dos referentes una *peer review*. O cuando sometíamos un borrador del diseño de un proceso a contraste por parte de agentes de dentro y de fuera del Gobierno.

Lo que pretendemos, entonces, es generar un *hub*, un dispositivo vincular, un nodo, un espacio, un lugar con el que nos comprometamos, en el que nos encontremos, que intentemos construir, cuidar, hacer útil. Entendemos BesaldiLab como una propuesta para la construcción de una inteligencia más coral, múltiple, híbrida, potente y sostenible para Besaldi.

Recordemos cuál era la preocupación con la que dábamos comienzo al apartado 3 de este documento. Veíamos que un órgano unipersonal (inicialmente, una persona) se configuraba como equipo, conversaba en comunidad e iba construyendo un sistema dentro de un ecosistema. Sin embargo quedaba en el aire la pregunta por el sujeto, el riesgo de que un gran flujo de datos e información pase por Besaldi sin dejar ningún poso, sin que se produzca aprendizaje, sin que se genere conocimiento. El vértigo del vacío.

Si este documento está siendo escrito, revisado y reescrito es porque hay vida inteligente en Besaldi, pero nuestra reflexión nos dice que necesitamos construir una inteligencia más coral, más múltiple, más híbrida, más potente y más sostenible. Más coral en el sentido de más colectiva, que más personas piensen *del lado* de Besaldi. Más múltiple porque sea a la vez científica, tecnológica e innovadora. Por ser a la vez contextual, procedimental y práctica. Más interdisciplinar. Más híbrida en el sentido de lograr más efectos multiplicadores entre inteligencias humanas e inteligencias artificiales. Y pensamos que si nuestra inteligencia es más colectiva, múltiple e híbrida, cabe suponer que habrá más vida inteligente en Besaldi y será más potente y sostenible, es decir, acertará más y dependerá menos de la presencia de tal o cual persona.

BesaldiLab sería por tanto la apuesta y la manera que entendemos fundamental para fortalecer al Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión y elevar de forma sostenida y sostenible el nivel de sus evaluaciones. Se trataría de ir construyendo pensamiento, inteligencia, conocimiento desde diferentes disciplinas y posiciones y para distintas prácticas y procesos. Se trataría también de participar en la construcción de lenguaje común en las ciencias, las tecnologías y las innovaciones en materia de evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Uniendo elementos que a veces aparecen separados: evaluación-inclusión, evaluación-empleo, empleo-inclusión, tecnología-ciencia, consultoría-academia, inteligencias humanas-inteligencias artificiales, actividades operativas-procesos de gestión, competencia-colaboración, bienes públicos-bienes comunes, conocimiento-intervención...



BesaldiLab sería lugar o cauce para necesidades que puede haber en cualquier actividad o proyecto de contraste, revisión, simulación, análisis, orientación, deliberación, retroalimentación, prototipado, supervisión, pilotaje, validación, asesoramiento, capacitación, transferencia, creación, cuestionamiento, valoración, evaluación, metaevaluación... Según los casos, esta contribución múltiple a cada proyecto puede tomar diferentes formatos y se puede realizar en distintos momentos. Este planteamiento es coherente con el modelo de evaluación que hemos planteado, que podríamos denominar de *checks and balances*, en el espíritu de la revisión por pares. El espíritu que animaría BesaldiLab es el de la construcción de conocimiento, la innovación abierta, la colaboración horizontal, la experimentación creativa... BesaldiLab es la confirmación de la convicción de que la ciencia, la tecnología y la innovación, en definitiva el conocimiento de diferentes tipos no puede ser un juego de suma cero en el que si una parte gana la otra pierde. Entendemos el conocimiento en términos de bien común, abierto, universalmente accesible, a disposición de todo el mundo.

BesaldiLab es nuestra apuesta de futuro, un antídoto contra dos riesgos a los que se enfrenta cualquier organización y quizá singularmente las públicas: saturación y burocratización. El primer riesgo es el del atasco, el cuello de botella, el trombo, en el extremo, el colapso o la ineficiencia crónica. El segundo es el de ocuparse cada vez más de los medios y cada vez menos de los fines, acabar siendo otra anodina e intercambiable oficina de trámites inespecíficos condenada a externalizar todo (contradicción) el *core/cuore*.

BesaldiLab puede empezar a suceder de diferentes maneras. Quizás lo haga tentativamente, intermitentemente y quizá, en un momento dado, configurándose como grupo de personas a las que se invita a participar desde Besaldi y que aceptan libre y voluntariamente. En todo caso, autoorganizarse sería uno de los primeros quehaceres de BesaldiLab: pertenencias, participaciones, formatos, compromisos, ritmos, presencialidad, virtualidad, periodicidades, grados, roles, funciones, registros, convocatorias y cuestiones similares podrían ser debatidas. Posteriormente podríamos empezar a pensar en invertir en BesaldiLab, dotarlo de un espacio virtual, algún sistema de funcionamiento en línea. Y podría ir incorporando el aporte de inteligencias artificiales. En una etapa posterior podría tener visibilidad y apertura hacia el exterior. Dialogar con la web de Besaldi y con el portal web sobre evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Y sofisticarse tecnológicamente y verse afectado por el proceso de transformación de su gestión que pretende encarar Besaldi, como luego veremos.

Decíamos antes que BesaldiKideak aparece en este documento como una idea que surge a partir de propuestas u ofrecimientos que nos llegan recientemente y que no sabemos si se hará realidad. BesaldiLab en cambio es un concepto y propuesta que viene madurando hace tiempo en las mentes y conversaciones y quizá prefigurándose en algunas prácticas del Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Quizá por ello pensamos que 2026 es el momento de intentar empezar a materializarla. Sigamos.



9. Besaldi 2026: visión de conjunto

En 2026 se trata de seguir avanzando en la construcción del modelo, el funcionamiento del sistema y, en definitiva, la operatividad del órgano encargado de la evaluación independiente de las políticas de empleo e inclusión en el País Vasco, ejerciendo la función fundamental y definitoria de Besaldi, la evaluación, mediante la elaboración y entrega del primer informe general sobre el Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión, así como con la evaluación y la consiguiente elaboración y entrega, prevista para 2027, del primer informe general sobre la política de empleo.

La elaboración y entrega del informe general sobre el Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión será la actividad principal, prioritaria y vertebradora del quehacer de Besaldi, actividad que tiene especiales sinergias con el programa de Eguía Careaga Fundazioa de sistematización, información y documentación en materia de evaluación de las políticas de empleo e inclusión que promueve Besaldi mediante subvención nominativa y que se visibilizará a través de un portal web dedicado a la evaluación de las políticas de empleo e inclusión integrado con la actual web de Besaldi. Con Euskal Herriko Unibertsitatea fomentaremos y coproduciremos actividades de investigación, formación y transferencia en relación con la evaluación de las políticas de empleo e inclusión, dando pasos hacia la creación de una red estructurada y polo de referencia académica, universitaria y científica para la evaluación de las políticas de empleo e inclusión.

Se incorporarán con intensidad, tanto al informe bienal sobre la política de inclusión y al trienal sobre política de empleo como al conjunto del quehacer de Besaldi, los siguientes ingredientes o elementos relacionales o colaborativos anteriormente identificados como faltantes o insuficientes:

- Recepción y escucha de la aportación de personas destinatarias de las políticas de empleo e inclusión (expertas por experiencia).
- Comunicación y contraste con profesionales de atención directa de las políticas de empleo e inclusión.
- Avance en las relaciones institucionales que corresponden al Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión (fundamentalmente a través de los órganos colegiados y con el Parlamento Vasco, Vicelehendakaritza Primera del Gobierno; Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico y Departamento de Seguridad, con quienes todavía no hemos estado por diferentes circunstancias).

De esta manera, se podrán incorporar en mayor medida a nuestra comunidad de agentes con interés en la evaluación de las políticas de empleo e inclusión ciudadanos y ciudadanas destinatarias de las políticas de empleo e inclusión (expertas por experiencia), profesionales de atención directa (de primera línea o a pie de calle) y representantes institucionales, de igual modo que lo han podido hacer personas de otros perfiles o colectivos (como personal del sector público de la Comunidad Autónoma del País Vasco; profesionales susceptibles de participar técnicamente en procesos de evaluación de las políticas de empleo e inclusión; personas de perfil académico o investigador, personas interesadas o implicadas en las políticas de empleo e inclusión; o ciudadanía militante, activista, sensibilizada o interesada).

También es tarea importante para 2026 intensificar la conversación de Besaldi con piezas clave de su entorno institucional (como la Viceconsejera de Empleo e Inclusión, Lanbide y Eustat), avanzando en nuestro engarce como diferentes eslabones de las cadenas de



valor público a las que pertenecemos, de modo que se diferencien y se complementen las evaluaciones de cada una de ellas. De igual modo, deseamos perfeccionar ese acoplamiento y fluidez con Eustat, ejerciendo los papeles complementarios que nos corresponden. 2026 ha de ser un año en el que seguir intentando configurar un sistema en el que crezca la apertura, democratización, transparencia, diligencia, agilidad y amabilidad en las entregas, flujos y compartición de datos e información.

En lo relacionado con la contratación externa, como se ha dicho, tenemos el reto de culminar bien el trabajo de los seis contratos mayores cuya ejecución está terminando en el cambio del año 2025 al 2026 de modo que se haga una adecuada recepción de los entregables y la consiguiente canalización de tres hacia el informe sobre la política de inclusión y tres hacia el informe sobre la política de empleo.

Por otra parte, apoyándonos en la experiencia, el saber hacer, el posicionamiento, el estilo y la marca de los encuentros (ciclo) de 2025, los pondremos en 2026 fundamentalmente al servicio de la socialización del informe sobre inclusión y de la apertura a los perfiles y segmentos mencionados, manteniéndolos también como ocasión de aprender de personas referentes. Intentaremos, por otra parte, tener mayor disponibilidad para la participación en encuentros y redes realizados o impulsados por otras organizaciones. En 2026 también queremos dar un paso significativo en términos de calidad, coherencia, amigabilidad y utilidad del diseño y la factura de la edición profesional, la imagen corporativa y la comunicación institucional.

También queremos arrancar un proceso plurianual de diagnóstico y transformación hacia un radicalmente mejorado sistema integrado de inteligencia de gestión, en materia de planificación, seguimiento y evaluación; gestión de recursos y tecnología; información y documentación; comunicación, marca e imagen; inteligencia de datos, cumplimiento normativo y otras. Proceso que deberá interactuar e integrarse con la dinámica del laboratorio, BesaldiLab, y colocar a Besaldi en disposición de plantearse y plantear, en su caso, decisiones sobre aspectos cruciales de cara al futuro, tales como el tamaño y perfiles de la plantilla, la necesidad o no de desarrollo reglamentario para la legislación sobre el Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión o posibles cláusulas o mecanismos de salvaguarda de su independencia.

En 2026 la compra o contratación externa de Besaldi se dedicará a:

- Insumos o servicios auxiliares o instrumentales para partes del proyecto de evaluación del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión, tales como, por ejemplo: encuestas telefónicas para barómetro ciudadano, proceso participativo con personas usuarias (expertas por experiencia) o edición y difusión del informe.
- Asistencia técnica de soporte o refuerzo para la evaluación de la política vasca de empleo (plurianual).
- Servicios necesarios para la organización del segundo ciclo de encuentros “Conversaciones [sobre evaluación de políticas] públicas” de Besaldi.
- Asistencia técnica para el diagnóstico y transformación del sistema integrado de inteligencia de gestión de Besaldi (plurianual).

Aspiramos, en todo caso, a mantener una buena relación con nuestras empresas proveedoras también en los momentos en los que no están siendo contratadas por Besaldi.

En cuanto a referencias temporales, diríamos que en el mes de febrero tendría lugar una sesión monográfica con Besaldi del Consejo Vasco de Inclusión. En el mes de marzo



hemos de tener colgados en la web los seis documentos (entregables) ejecutivos de los seis contratos mayores últimos de 2025. El 30 de junio tendríamos un borrador del informe y el 1 de octubre el informe publicado. El ciclo de encuentros sería en el último cuatrimestre.

En cuanto a **presupuesto**, en números redondos, Besaldi tiene un millón de euros para 2026. Una cuarta parte es capítulo 1, fundamentalmente para salarios del personal. Otra cuarta parte es para las dos subvenciones nominativas (capítulo 4) y la otra mitad es para el capítulo 2 (contratación pública, básicamente).





10. Proyectos 2026

A continuación vamos a detallar algo más lo referido a los proyectos que previsiblemente serán los principales en 2026. Ni estos proyectos constituyen toda la actividad de Besaldi ni podemos presentarlos de forma exhaustiva pero en este momento, al menos, queremos plantear sus perfiles principales o algunos detalles relevantes.





10.1. Evaluación del (e informe sobre el) Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión

Es la primera vez que se hace esta evaluación bienal. Entendemos que ha de ser una evaluación más bien sobre el conjunto del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión (el conjunto de la política de inclusión), no tanto sobre sus programas, intervención, servicios o gestión ni sobre sus desarrollos estratégicos, aunque estos elementos pueden, bien mirados, *hablarnos* del conjunto. Parece razonable que tenga, aparte de una conceptualización y contextualización; un carácter descriptivo en primer lugar, explicativo también y en tercer lugar valorativo.

Tenemos cuatro interlocuciones prioritarias: agentes con los que queremos encontrarnos en el primer cuatrimestre (en el proceso de evaluación) y en el último (para presentar el informe):

- Las personas destinatarias, perceptoras o usuarias (expertas por experiencia) en clave participativa y orgánica.
- Las personas trabajadoras de primera línea, a pie de calle, desde un panel cuantitativamente representativo, en principio.
- El Parlamento Vasco y el Consejo Vasco de Inclusión (en este caso formalizando una escucha o audiencia como oportunidad de expresarse individual para cada agente presente).
- La Viceconsejería de Empleo e Inclusión, la Dirección de Lanbide, la Dirección de Inclusión y la Dirección de Prestaciones de Lanbide (ya hubo una reunión en septiembre).

Por otra parte, en esa primera ronda sería importante incluir también a Eustat para continuar donde lo dejamos en relación con métricas, datos y fuentes sobre pobreza. En el equipo estaremos en diálogo con estas interlocutoras, las proveedoras de trabajos susceptibles de desembocar en el informe y con Eguía Careaga Fundazioa y Euskal Herriko Unibertsitatea. En cualquier caso, este proceso está ya iniciado, fundamentalmente, en tanto en cuanto:

- Se licitó y adjudicó y está terminando la ejecución del contrato para el diseño de un proceso integrado de seguimiento y evaluación de carácter externo, global, longitudinal y propositivo de la política vasca de inclusión (diseño de referencia para la evaluación del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos e Inclusión).
- Se elaboró una versión del diseño de este proceso de evaluación y se trabajó sobre ella en una reunión con el viceconsejero de Empleo e Inclusión, el director de Lanbide, la directora de Inclusión y el director de Prestaciones de Lanbide.
- Se encargó y recibió un estudio sobre “Evidencia sobre los fenómenos en relación con los cuales actúan las políticas de empleo e inclusión”
- Se licitó y adjudicó y está terminando la ejecución una “Evaluación exploratoria sobre la idoneidad y pertinencia de la teoría del cambio subyacente al diseño de la política vasca de garantía de ingresos y para la inclusión”
- Se licitó y adjudicó y está terminando la ejecución de una “Evaluación exploratoria sobre indicadores y evidencias de calidad técnica y percibida en la política pública vasca de inclusión” (incluyendo cuadro de mando sobre política sobre la pobreza).
- Se está a punto de licitar el trabajo de campo de un barómetro de opinión pública sobre la política de garantía de ingresos e inclusión.



Dimensiones o componentes de la evaluación son, al menos, los siguientes:

- Evaluación del diseño del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión.
- Evaluación de la calidad: suficiencia, eficacia e impacto (específicamente de las prestaciones de garantía de ingresos en la situación económica de las personas perceptoras y general).
- Evaluación sobre la arquitectura institucional, la articulación competencial, el reparto de responsabilidades, la coordinación o integración entre sistemas y, en general, la gobernanza.
- Conclusiones y recomendaciones.

Se hará una licitación para labores de edición, accesibilidad, infografías y diseño de la comunicación. Si fuera necesaria la contratación de alguna otra aportación para el proceso (de evaluación) y producto (informe), se haría. El producto final será probablemente un informe y un conjunto de documentos e instrumentos relacionados, que han servido de insumo, que se han elaborado en paralelo o que amplían algún aspecto. Se considera relevante el proceso de socialización del informe, como parte importante del proyecto de evaluación.

Sea como fuere, esta evaluación y este informe no son sino el comienzo de un camino, el primer paso de un itinerario de acompañamiento crítico, conversación constructiva y juicio y aportación de valor de Besaldi en el Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión. Primer paso que, a su vez, se somete a revisión crítica abierto radicalmente a su mejora continua. La elaboración y socialización del informe, como actividad evaluativa, deben ser ocasión especial para ensanchar y mejorar la conversación interior y pública del y sobre el Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión: una experiencia significativa de cultura de la evaluación, política útil y profundización democrática.



10.2. Proyecto de estructuración de una estrategia universitaria global de investigación, formación y transferencia en materia de evaluación de políticas de empleo e inclusión

Éste es el proyecto que presenta Euskal Herriko Unibertsitatea a Besaldi para 2026 en el marco de la colaboración estratégica que mantienen y para el que los presupuestos del Gobierno Vasco aprobados en sede parlamentaria contienen una partida nominativa.

Como expresión e impulso de la importancia estratégica de esta colaboración cognitiva, interinstitucional, pública y ciudadana, en su coordinación funcionarán las dos siguientes estructuras:

- Grupo Rector: compuesto por el Rector de Euskal Herriko Unibertsitatea, la Vicerrectora de Relaciones Institucionales y Cultura, la Vicerrectora de Posgrado y Aprendizaje Permanente, el Director de EHUgune (junto a, en algunas ocasiones, el Director de Impacto Social), el titular de Besaldi y la responsable de Besaldi.
- Grupo Motor: compuesto por la Vicerrectora de Relaciones Institucionales y Cultura, el Director de EHUgune (junto a, en algunas ocasiones, el Director de Impacto Social), el titular de Besaldi y la responsable de Besaldi.

Por tanto, antes de referirnos a las actividades específicas de este proyecto hemos de retener la importancia y el significado de la incorporación activa e involucración comprometida de estas altas autoridades democráticas (académicas y sociales) de nuestra universidad pública, con su capital intelectual y relacional, a la conversación evaluativa sobre las políticas de empleo e inclusión, hoy y aquí. Por lo demás, las actividades previstas para 2026 son:

1. Continuación de las líneas y acciones de investigación iniciadas en 2025 en relación con las epistemologías, los conocimientos, las metodologías, las estructuras, los agentes, las prácticas, las estrategias y la institucionalización de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión dentro y fuera de Euskal Herriko Unibertsitatea.
2. Cierre de la convocatoria de microayudas a la colaboración entre grupos de investigación de Euskal Herriko Unibertsitatea y agentes de intervención en las políticas de empleo e inclusión de 2025 y diseño y lanzamiento de una nueva iniciativa movilizadora que contribuya a potenciar y vertebrar la comunicación y coproducción entre personas y grupos de la academia y la intervención.
3. Jornada “Ensayando la evaluación de políticas de inclusión y empleo: fundamentos, enfoques y prácticas” (título propuesto inicialmente).
4. Reflexión sobre la microcredencial realizada en 2025-2026 y diseño y realización de un itinerario (en principio formado por dos microcredenciales) para 2026.
5. Diseño y lanzamiento de una convocatoria de ayudas a la investigación con cargo al presupuesto de 2027.

Para viabilizar el diseño y realización de estas actividades, representantes del Grupo Rector y el Grupo Motor se han reunido en un Grupo Interdisciplinar con siete profesoras y un profesor de Euskal Herriko Unibertsitatea que han mostrado su interés y disponibilidad para participar e implicarse en este proyecto. Estas profesoras y profesores, además de compartir y aportar su capacidad y diversidad disciplinar, encarnan y posibilitan trayectorias y conexiones en claves como, por citar algunos ejemplos: procesos participativos, perspectiva interseccional, metodologías cualitativas, evaluación de impacto, analítica de datos, perspectiva de género, evaluación de políticas urbanas, sistemas de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), métodos cuantitativos,



mercado laboral, segregación territorial, sistemas de evaluación, democracia participativa, teoría del cambio, modelos experimentales, inteligencia organizacional, pobreza y desarrollo, innovación social, gobernanza de datos, inteligencia artificial y otras. Además, se cuenta con dos personas investigadoras contratadas a jornada completa y la colaboración de una persona especialmente preparada y reconocida para labores de facilitación. En todas y cada una de estas actividades se buscará simultáneamente lograr:

- Que las destinatarias directas o indirectas de la actividad (de investigación, formación o transferencia) reciban una aportación de valor interdisciplinar académicamente excelente, estratégicamente interesante y percibida como útil.
- Que las personas de Euskal Herriko Unibertsitatea que colaboren en el diseño o realización de cada actividad lo hagan libre y voluntariamente, individualmente o en grupos elegidos y que vean en todo momento satisfechas sus expectativas de beneficios, promoción, reconocimiento, certificación, retribución, posicionamiento, vinculación u otras en función de la trayectoria, situación y proyecto de cada una de ellas.
- Que la actividad (de investigación, formación o transferencia) sea complementaria y sinérgica con la actividad de evaluación de Besaldi y contribuya al desarrollo del ecosistema de conocimiento para la evaluación de las políticas de empleo e inclusión.
- Que la actividad encaje adecuadamente en y con el funcionamiento de Euskal Herriko Unibertsitatea y contribuya a encontrar y construir el entorno, el tamaño, el acomodo, la dinámica y la estructura más adecuadas para el polo, red y colaboración de Euskal Herriko Unibertsitatea en materia de evaluación de las políticas de empleo e inclusión a largo plazo.
- Que la actividad nutra, represente, genere y potencie compromiso social, ciencia ciudadana, profundización democrática e impacto político en empleos dignos e inclusión social en nuestro entorno.

52

La forma de asunción, compartición, seguimiento, coordinación y ejecución de los trabajos que suponen y requieren las actividades tendrá en cuenta la importancia y centralidad en 2026 del diseño y lanzamiento de la convocatoria de ayudas que acabamos de mencionar en el punto 5 y la consideración de que en dicho trabajo no participarían, lógicamente, las personas que (individualmente o agrupadas de una u otra manera) pudieran ser destinatarias o beneficiarias de dichas ayudas, de modo que todas las profesoras y profesores que opten a involucrarse en dichos proyectos lo hagan en igualdad de condiciones y con la misma información previa.

Sea como fuere, la mayor partida presupuestaria de 2026 está en las dos personas investigadoras contratadas todo el año a tiempo completo, quienes, en el marco de funcionamiento que les es propio y con las correspondientes y diversas interlocuciones con el resto de agentes de este proyecto, aportan energía, ilusión y saber con el reto de que la investigación, y con ella el resto de actividades, sean en este proyecto tan genuina, rigurosa y exquisitamente académicas y universitarias como profundamente complementarias, tractoras, inspiradoras, sinérgicas y aportadoras de valor en el ecosistema de conocimiento de la evaluación de las políticas de empleo e inclusión y especialmente en relación con la política pública prioritaria en cada año (inclusión en 2026 y empleo en 2027). Para ello será fundamental la fluidez, constancia, libertad, transparencia y multipolaridad de interlocución, apoyo y colaboración entre rectoría universitaria, personal investigador, profesorado interdisciplinar, personal de Besaldi y otros agentes.



En resumen, tras iniciarse exploratoria, tentativa, ilusionada y esforzadamente en 2025, la colaboración estratégica Euskal Herriko Unibertsitatea-Besaldi se refuerza en capacidades, aumenta en recursos y se hace interdisciplinar en 2026, buscando un momento cumbre de investigación en 2027 con el foco puesto en la construcción de un polo de conocimiento con dinámicas cada vez más sostenibles de investigación, formación y transferencia contribuyendo a un cada vez mejor ecosistema de conocimiento en la evaluación de las políticas de empleo e inclusión, siendo fundamental e insustituible la contribución de Euskal Herriko Unibertsitatea en las interacciones entre ciencia, tecnología e innovación a las que nos hemos referido antes.





10.3. Proyecto de activación de una estrategia sectorial especializada de información, sistematización y documentación en materia de evaluación de las políticas de empleo e inclusión

Éste es el proyecto que presenta Eguía Careaga Fundazioa a Besaldi para 2026 en el marco de la colaboración estratégica que inician y para el que los presupuestos del Gobierno Vasco aprobados en sede parlamentaria contienen una partida nominativa.

Se trata de reconocer, valorar y potenciar la trayectoria de décadas en las que Eguía Careaga Fundazioa viene siendo la principal antena de vigilancia tecnológica del país en lo que tiene que ver con las políticas de empleo e inclusión a la vez que instancia de prescripción, soporte y acompañamiento en la introducción, ajuste y aplicación de enfoques, métodos e instrumentos innovadores en el tejido organizacional del tercer sector y otros. Todo ello con un alto impacto político de país con independencia del partido político que, en cada ocasión, estuviera al frente de las correspondientes responsabilidades.

Se inicia la colaboración estratégica de Besaldi con Eguía Careaga Fundazioa también con la prioridad en trabajos especialmente sinérgicos con la evaluación bienal del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión como los siguientes:

- Sistematización del proceso de diseño, estructuración, innovación y elaboración de un informe autonómico sobre políticas de inclusión.
- Revisión de la evidencia disponible en la literatura sobre el diseño, el funcionamiento, la eficacia y el impacto de las políticas de inclusión en Euskadi.
- Análisis de la evolución en Euskadi de las necesidades relacionadas con la pobreza y la exclusión, de los dispositivos existentes para la lucha contra ambas y del alcance de las políticas correspondientes (cobertura de las cuantías, procedimientos de acceso, itinerarios de inclusión, intervenciones profesionales, procedimientos de atención, gasto y personas beneficiarias).
- Estudio sobre las políticas vascas de inclusión en perspectiva comparada (incluyendo gasto, cobertura y estructura competencial).
- Medición del impacto de las prestaciones de garantía de ingresos en la situación económica de las personas perceptoras (reducción de la pobreza y la desigualdad).
- Análisis de la percepción social sobre las políticas de garantía de ingresos e inclusión.
- Estudio sobre la percepción sobre las políticas de inclusión de las personas que trabajan en ellas (en especial las de primera línea a pie de calle).
- Análisis de las repercusiones y retornos económicos de la Renta de Garantía de Ingresos (macroeconomía, fiscalidad y otros aspectos).

Por otro lado, Eguía Careaga Fundazioa creará y nutrirá un portal web sobre evaluación de las políticas de empleo e inclusión que podría albergar contenidos como los siguientes: publicaciones, bancos (bases) de datos sobre fenómenos, bancos (bases) de datos sobre instrumentos de evaluación, repositorios de evidencia sobre qué funciona, bibliotecas virtuales, repositorios de literatura, cuadros de mando interactivos, revisiones de literatura de diferentes tipos y otros.

Se esperaría de Eguía Careaga Fundazioa que, en la interacción con Besaldi y Euskal Herriko Unibertsitatea represente el polo metodológico-tecnológico-técnico en relación con la evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Frecuentemente este tipo de centros tecnológicos y sus diferentes profesionales hacen un importante papel de bisagra, conexión o polinización cruzada entre las instituciones académico-científico-



investigadoras y los agentes responsables de la actividad que da identidad al ecosistema de conocimiento (en nuestro caso la evaluación de las políticas de empleo e inclusión). De igual modo cabe pensar en efectos de segunda y tercera ronda en cultura de la evaluación por la capilaridad y conectividad del funcionamiento y actuación de Eguía Careaga Fundazioa.



10.4. Evaluación de (e informe sobre) la política vasca de empleo

Este proyecto ya ha arrancado, en tanto en cuanto:

- Se licitó y adjudicó y está terminando la ejecución del contrato para el diseño de un proceso integrado de seguimiento y evaluación de carácter externo, global, longitudinal y propositivo de la política vasca de empleo (diseño de referencia para este proyecto).
- Se encargó y recibió un estudio sobre “Evidencia sobre los fenómenos en relación con los cuales actúan las políticas de empleo e inclusión”
- Se licitó y adjudicó y está terminando la ejecución una “Evaluación exploratoria sobre la idoneidad y pertinencia de la teoría del cambio subyacente al diseño de la política vasca de empleo”.
- Se licitó y adjudicó y está terminando la ejecución de una “Evaluación exploratoria sobre indicadores y evidencias de calidad técnica y percibida en la política pública vasca de empleo”.

A partir de ahí y apoyándonos en la experiencia de la evaluación bienal de la política de inclusión y únicamente con una contratación plurianual de soporte o refuerzo, el equipo de Besaldi terminaría de diseñar y llevaría adelante este proyecto.





10.5 Segundo ciclo de encuentros “Conversaciones [sobre evaluación de políticas] públicas”

Tenemos clara la decisión de hacer un segundo ciclo, en la medida en que nos parece un continente que hemos empezado a posicionar y cuyo contenido puede variar y seguir dándonos juego. El reto de nuestro segundo ciclo de encuentros es, por una parte, mantener y mejorar elementos que fueron característicos y apreciados en el primer ciclo, tales como:

- Extensión y profundización de la cultura de la evaluación y el pensamiento evaluativo en nuestro entorno.
- Construcción de comunidad.
- Formación, actualización y debate sobre la evaluación de políticas públicas.
- Presencia de referentes potentes con tirón.
- Información, reflexión crítica, deliberación y avance sobre los planteamientos y pasos de Besaldi.
- Cuidado personalizado de la asistencia y la permanencia.
- Carácter fuertemente participativo.
- Hilo conductor y trazabilidad entre encuentros.
- Utilización del euskera como lengua de comunicación real, al menos en un encuentro.
- Cuidado de los entornos, insumos, infraestructura e imagen.
- Aligeramiento y renovación de aspectos protocolarios.
- Presencia en los tres territorios.
- Calidad de la retransmisión y la grabación.

Por otra parte, cabría introducir novedades como:

- Centrar los encuentros en nuestro primer informe evaluativo (sobre el Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión).
- Incorporar la participación de personas usuarias expertas por experiencia, personas trabajadoras de primera línea a pie de calle y representantes institucionales.
- Incorporar talentos locales.
- Sistematización posterior de lo hablado.





10.6. Proyecto de diagnóstico y transformación del sistema integrado de inteligencia de gestión de Besaldi

Se trataría de hacer una contratación externa bianual para (1) valorar el camino recorrido en la primera mitad de los cinco años para los que está nombrado el titular del Órgano, para (2) avanzar significativamente en la definición de características del Órgano (siendo clave aquí el tamaño y perfiles de la plantilla) y para (3) diseñar y poner a funcionar un sistema de gestión integral del Órgano, conceptual y tecnológicamente avanzado, a la altura de los tiempos que corren y de los desafíos que tiene ante sí Besaldi en términos de fortalecimiento estructural y desarrollo institucional.

Parece una buena idea hacer una contratación de asistencia técnica externa que pueda realizarse en 2026 y 2027 de modo que quede instalado, enrutado y funcionando un sistema de gestión integrado y, en buena medida automatizado, partiendo ambos de un diagnóstico inicial. Entendemos que hay tres argumentos de especial peso que justifican (más bien aconsejan) esta contratación externa:

- La dimensión diagnóstica del trabajo que hará la consultora.
- La necesidad de calibrar y plantear con especial cuidado la eventual solicitud de ampliación y diversificación competencial de la plantilla.
- La complejidad y necesaria interdisciplinariedad del trabajo, que requiere apoyo desde el principio, para diseñar el cambio, en el cambio y después del cambio.

Los componentes del trabajo podrían ser los siguientes:

1. Valoración del despliegue inicial de Besaldi en sus primeros 30 meses.
2. Estructura organizativa, diseño de puestos, tamaño y composición de la plantilla (propuesta de relación de puestos de trabajo), estrategia y hoja de ruta para su consecución.
3. Subsistema de planificación y evaluación estratégicas y operativas.
4. Panel de mando y control (orientación y autoevaluación), con los cuadros de mando correspondientes y sus indicadores y estándares, referidos a fenómenos en el entorno, a los proyectos de Besaldi o a los procesos de Besaldi.
5. Subsistema de comunicación y de generación y gestión de las relaciones de Besaldi en sus entornos.
6. Subsistema de generación y gestión de datos, información y documentación.
7. Subsistema de generación y gestión del conocimiento.
8. Subsistema de gestión económico-financiera y de gestión de recursos e infraestructuras.
9. Intranet, web pública y redes sociales.
10. Capa transversal de *inteligencia artificial*.
11. Caracterización del Órgano.
12. Aspectos jurídicos.

Desde luego que, a partir de estas notas, en función de unas u otras circunstancias se pueden ordenar, diferenciar o combinar de distintas maneras la dimensión de diagnóstico, valoración o evaluación externa que se le quiere dar a este proyecto, la voluntad de que sirva para un importante cambio en el funcionamiento, gestión y gobernanza de Besaldi y su valor para plantear a quien corresponda decisiones que pudieran resultar aconsejables en relación con el tamaño y composición de la plantilla u otras cuestiones que incluso pudieran requerir alguna iniciativa en el terreno jurídico.





11. Checklist

A continuación planteamos una lista de cuestiones que permitirían, eventualmente al final del año, repasar algunas claves de este plan de Besaldi para 2026:

1. ¿Identificas algún cambio en las políticas de empleo e inclusión que se haya producido por recomendación o influencia de Besaldi?
2. ¿Cuál es el grado de satisfacción de las personas que han accedido al informe sobre las políticas de inclusión?
3. ¿Podrías mencionar cinco casos en las que referentes de Besaldi hayan ejercido como tales?
4. ¿Cuántas personas y con qué frecuencia han interactuado en BesaldiLab?
5. ¿Qué modificaciones o desarrollos del modelo de evaluación de Besaldi se han dado y plasmado por escrito en 2026?
6. Menciona tres actividades de Besaldi en las que hayan participado personas expertas por experiencia.
7. ¿Hay personas académicas de cinco disciplinas distintas colaborando establemente con Besaldi?
8. Menciona tres actividades de Besaldi en las que hayan participado personas profesionales de primera línea a pie de calle.
9. ¿Se han presentado más de 10 empresas diferentes a las licitaciones que ha hecho Besaldi en 2026?
10. Nombra a diez responsables institucionales que hayan tenido contacto con Besaldi por primera vez en 2026.
11. ¿Qué plasmación escrita tienen la diferenciación de papeles y las vías de colaboración en materia de evaluación de políticas públicas entre Besaldi y las Direcciones de Empleo e Inclusión del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco?
12. ¿Está a disposición del público un cuadro de mando para el seguimiento de la política contra la pobreza?
13. Identifica 10 contenidos (textos, documentos, instrumentos u otros) incorporados este año en la web de Besaldi.
14. Identifica tres competencias profesionales adquiridas o mejoradas en el personal de Besaldi en 2026.
15. ¿Qué plasmación escrita tienen la diferenciación de papeles y las vías de colaboración en materia de evaluación de políticas públicas entre Besaldi y Lanbide?
16. ¿Qué grado de satisfacción han expresado las personas que han acudido a los encuentros organizados por Besaldi?
17. Señala tres manifestaciones de profundización en la cultura de la evaluación entre los agentes de las políticas de empleo e inclusión a consecuencia del trabajo de Besaldi.
18. Señala diez expresiones o manifestaciones de satisfacción de agentes del entorno en relación con la acción evaluadora de Besaldi.
19. ¿Cuál ha sido el grado de ejecución presupuestaria de Besaldi en 2026?
20. ¿Se ha establecido la manera en la que se va a autoevaluar Besaldi en 2026?





12. Bibliografía utilizada

- AIREF (2025): *Revisión del gasto en las áreas del ingreso mínimo vital, de la prestación por incapacidad temporal y de la ayuda oficial al desarrollo*. Madrid.
- BRANCHINI, Barbara (2024): “La Teoría del Cambio: una herramienta clave para la evaluación y la planificación de programas sociales”, fresnoconsulting.es.
- BUSTELO, María (2020): “Spain”. STOCKMANN, Reinhard (edición): *The institutionalisation of evaluation in Europe*. Cham, Springer, 303-327.
- CASERO, Juan Francisco (2024): *La evaluación de la evaluabilidad de las políticas públicas y su aplicación en la administración pública española*. Sevilla, Universidad de Sevilla.
- COLÓN DE CARVAJAL, Borja y CATALÁ, Daniel (coordinación) (2025): *Evaluación de políticas públicas en la era de las transformaciones. Hacia un nuevo paradigma en la toma de decisiones basada en la evidencia*. Madrid, Aranzadi.
- CORDONCILLO, Carla (2025): *Responder a la complejidad: contribuciones de la evaluación y el diseño colaborativo a la innovación de políticas públicas*. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.
- FUNDACIÓN FOESSA (2025): *Informe sobre exclusión y desarrollo social en Euskadi. Resultados de la encuesta sobre integración y necesidades sociales 2024*. Madrid.
- FURUBO, Jan-Eric (2023): “What does the pandemic mean for evaluation”, ELIADIS, Pearl Flora et al. (edición): *Policy evaluation in the era of covid-19*, New York, Routledge, 24-42.
- GARDE, José Antonio y LÓPEZ, Antonio Manuel (2021): “Institucionalización de la evaluación y auditoría operativa: ¿Rivalidad o complementariedad?” *Revista Española de Control Externo*. 68, 48-65.
- GOBIERNO DE ESPAÑA (2024): *Estrategia de Inteligencia Artificial 2024*. Madrid.
- GOBIERNO VASCO (2022): *Ardatz 2030. Plan Estratégico de Gobernanza, Innovación Pública y Gobierno Digital 2030*. Vitoria-Gasteiz.
- GOBIERNO VASCO (2024): *Programa de Gobierno XIII legislatura. 2024-2028*, Vitoria-Gasteiz.
- GOBIERNO VASCO (2025): *Reformulación del Plan de Ciencia Tecnología e Innovación Euskadi 2030*. Vitoria-Gasteiz.
- GOBIERNO VASCO et al. (2025): *III Plan de Acción para el Gobierno Abierto en Euskadi*. Vitoria-Gasteiz.
- JACOB, Steve (2025): “Artificial Intelligence and the Future of Evaluation. From Augmented to Automated Evaluation,” *Digital Government: Research and Practice*, 6, 1, 10.
- LEEuw, Frans Leonard y PLEGER, Lyn Ellen (2023): “Evaluation capture, evaluator resilience and the need for competences of evaluators”, *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, 19, 46, 46-53.
- LEMIRE, Sebastian (2024): *The Evaluation Metro Map. Journal of MultiDisciplinary Evaluation*. 20, 48, 35-40.



- LIGERO, Juan Andrés *et al.* (2019): *Rayuela. Un ejercicio de reflexión y comprobación para hacer una evaluación consciente*. Madrid: Means.
- MARÇAL, Katrine (2016): *¿Quién le hacía la cena a Adam Smith?* Madrid, Debate.
- MARTÍNEZ, Laureano y BOGINO, Victoria (2025): "Welfare dynamics of minimum income recipients in Spain: a sequence analysis of employment and activation trajectories". *International Journal of Social Welfare*, 34, e70021
- MILLER, Luis (2023): "Estrategias experimentales para el análisis y evaluación de políticas públicas" *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. 31, 56-70.
- OCDE (2022): *Recommendation of the Council on public policy evaluation*. Paris.
- OCDE (2025): *Gobernar con la inteligencia artificial. Panorama actual y hoja de ruta en las principales funciones de gobierno*. Paris.
- OCDE (2025): *OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. Implementation Toolkit*. Paris.
- OECD (2020): *Impact evaluation of labour market policies through the use of linked administrative data*. Paris.
- OECD (2025): *Improving Active Labour Market Policies. Lessons from a Qualitative Assessment*. Paris.
- OECD (2025): *OECD employment outlook 2025. Can we get through the democratic crunch?* Paris.
- PANIAGUA, Milagros y GONZÁLEZ, Felipe (2025): "From evidence to insight: designing Spain's new digital framework for public policy evaluation", *Journal of Policy Evaluation*, 1, 1-40.
- RENDUELES, César (2006): *Los límites de las ciencias sociales: una defensa del eclecticismo metodológico de Karl Mark*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- RETOLAZA, José Luis y SAN JOSÉ, Leire (2025): "Análisis del impacto social en la economía social y la futura agenda de investigación". *CIRIEC*, 114, 255-286.
- SANZO, Luis: (2022): "Estructura demográfica, pobreza y desigualdad en Euskadi: tendencias recientes y perspectivas de futuro" en EGUÍA CAREAGA FUNDAZIOA (edición): *Servicios sociales y vulnerabilidad frente a la pandemia*. Donostia, 11-29.
- SINCLAIR, Stephen y BAGLIONI, Simone (edición) (2024): *Handbook on Social Innovation and Social Policy*. Cheltenham, Elgar.
- VIDAL, Fernando (2022): *El paradigma Recovery. Los trabajos sociales de la libertad*. Madrid, Comillas.

<https://aproeval.org/>

<https://digital.gob.es funcion-publica/evaluacion-politicas-publicas/guias-evaluacion>

<https://ieg.worldbankgroup.org/>

<https://polipapers.upv.es/index.php/jpeval>

<https://wol.iza.org/>



<https://www.airef.es/es/>

<https://www.betterevaluation.org/>

<https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework>

<https://www.cdti.es/evaluacion-de-impacto-y-monitorizacion-de-resultados>

<https://www.euro.centre.org/>

<https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/besaldi/-/besaldi/inicio/>

<https://www.ilo.org/es>

<https://www.ippr.org/>

<https://www.ivalua.cat/ca>

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/iaap/areas/evaluacion-politicas-publicas.html>

<https://www.nesta.org.uk/>

<https://www.observatoriopoliticaspublicas.es/>

<https://www.siis.net/>





Índice

Síntesis	3
Introducción	5
1. Relatando 2025.....	7
2 Repasando los objetivos que nos marcamos hace un año	11
3. Organización de la actividad de Besaldi	15
4. Referencias clave: Recomendación y Caja de Herramientas de la OCDE, PCTI Euskadi 2030, Ardatz 2030, Programa de Gobierno de Euskadi, Plan de Acción para el Gobierno Abierto en Euskadi y Estrategia de Inteligencia Artificial de España.....	19
5. Configuración de Besaldi	25
6. Intentando delinear un modelo.....	29
7. La arquitectura	35
8. BesaldiLab: el laboratorio.....	41
9. Besaldi 2026: visión de conjunto.....	43
10. Proyectos 2026	47
11. <i>Checklist</i>	63
12. Bibliografía utilizada	65









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