

Besaldi (Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoaren) 2025aren balorazioa eta 2026ko plana

21/01/2026



besaldi

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

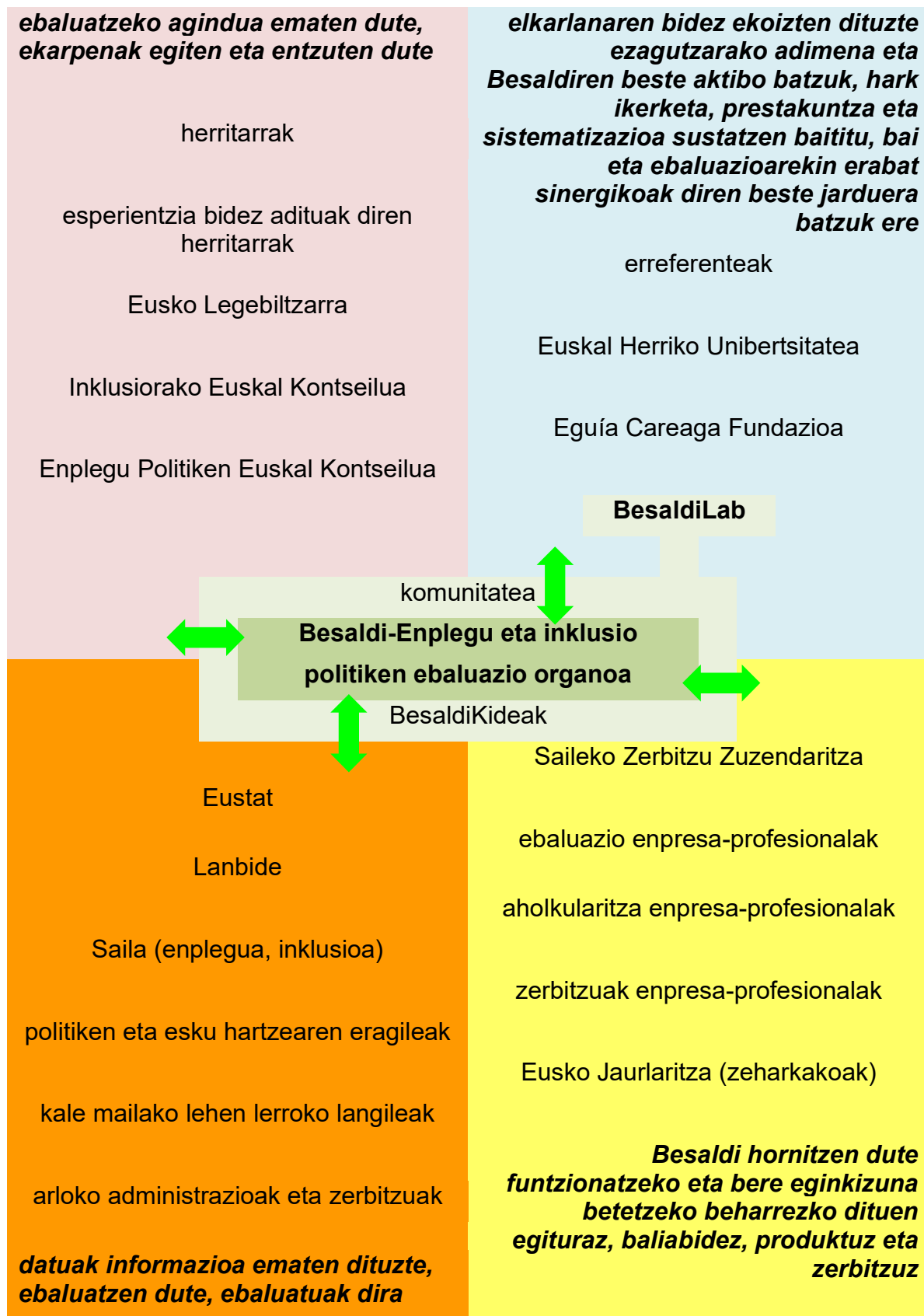


**EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**

EKONOMIA, LAN ETA
ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,
TRABAJO Y EMPLEO

Laburpena



oharrak

4

Hitzaurrea

Besaldi-Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoa inklusiorako eta diru-sarrerak bermatzeko legeen (2022) eta Enpleguaren Legearen (2023) bidez sortu zen. 2024an, titularra izendatu zen, eta langileak, egoitza eta beste egitura eta baliabide batzuk eman zitzaizkion; 2025ean, lehen aldiz, urteko plana izan zuen (2009ko proiektu estrategiko batean txertatuta dago; bi dokumentuak eskuragarri daude Besaldiren webgunean), bai eta zegokion aurrekontua ere.

Dokumentu honen bidez, Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoak 2025ean egindako ibilbidearen eta lorpenen deskribapen sintetikoa eta balorazio subjektiboa egin eta partekatu nahi ditu, eta, une honetan duen (gure) gaitasunaren arabera, 2026an lortu nahi dituen helburuak eta aurreikusitako urratsak identifikatu nahi ditu. Taldean egindako zirriborro labur-labur bat galdetegi batekin batera partekatu zen, posta elektroniko bidez, gure ustez Besaldiren inguruan nolabaiteko ezagutza eta interesa duten 200 bat pertsonekin. 75 erantzun baino gehiago jaso ditugu (Gabonetan bete betean), eta oso baliagarriak izan zaizkigu ondoren aurkituko duzuen testuaren bertsioa egiteko. Zirriborro garatu bat 2026ko abenduaren 7an sozializatu zen, eta ekarpen esanguratsu batzuk jaso ditugu. Asko eskertzen ditugu.

oharrak

6

1. 2025ari buruzko kontakizuna

Segur aski, 2025ean, Besaldiren jarduerarik nabarmenena «Politika publikoen [ebaluazioari buruzko] elkarriketak» izenburupean egindako lau topaketako zikloa izan da (horri buruzko informazioa jasota dago Besaldiren webgunean, LinkedInen gure profilean eta gure artxiboan, eta hala daude jasota dokumentu honen gainerako edukiak ere, berriro gogoraraziko ez dugun arren). Ziklo horrek urtean zehar helburutzat izan du Besaldiren eginkizunerako elkarriketa inspiratzaileak eraikitzea eta erreferenteekin eta beste eragile batzuekin partekatzea. Lurraldeka egindako topaketa konpaktu gisa planteatu ziren, elkarren artean desberdinak, irekiak, baina edukiera mugatua zutenak; gonbidapen- eta inskripzio-prozesuaren kudeaketa nahiko pertsonalizatua izan zen. Oso ondo funtzionatu zuten bertaratzeari, iraupenari, parte-hartzeari eta parte-hartzaile presentzialen eta telematikoen gogobetetasunari dagokienez.

Uste dugu elkarriketek izugarri erakutsi digutela hausnarketak egin eta erabakiak hartzeko orduan (espero dugu hala nabaritzea dokumentu honetan eta Besaldiren beste dokumentu batzuetan), eta, bestalde, *ebaluazioaren kultura* gure inguruan zabaltzen eta indartzen lagundu dutela. Topaketen aurkezpen modura, eta topaketa batetik bestera, idazki batzuk egin eta partekatu ditugu, Besaldiren ebaluazio-eredua eta beste alderdi batzuk argitzeko. Idazki horiek, batez ere, Besaldiko LinkedIn profilaren bidez eta topaketetan bertan partekatu dira, eta maiz isla izan dute 2026ko plan honetan bildutako edukietan. Alde horretatik, aurrerapen argigarri bat egin da, baina oraindik zehaztu gabe dago Besaldik duen zereginaren eta sailak berak, Lanbidek eta Eustatek dutenaren arteko bereizketa eta lotura, hau da: nola uztartzen diren puzzlearen pieza berria (Besaldi) eta lehendik zeuden hirurak (saila eta Lanbide –ebaluazioan parte hartzeko deia egin zaie haiei ere–, eta Eustat –bereziki dei egin zaio Besaldiren ebaluazio-lanean lankidetzan aritzera–).

Bestalde, lau topaketen eta beste jarduera batzuen sekuentziari esker, Besaldi egiaztatzen hasi da *beste aldean norbait dagoela*, hau da, Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoa bere komunitatea aurkitzen eta eraikitzen hasi dela, komunitate hori Euskal Autonomia Erkidegoko enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioan nolabaiteko interesa eta inplikazioa duten pertsonen (eta, oro har, eragileen) multzo gisa ulertuta. 200dik gora erreferente, aholkulari, ikertzaile, teknikari, analista, kudeatzaile, zuzendari edo beste. Hala ere, hasi gabe dago ia, uneren batean enplegu- eta inklusio-politiken hartzaile izan diren edo direnekiko harremana (esperientzia bidez adituak) eta lehen mailako profesionalakiko harremana. Izan ere, hastapenetan daude Besaldiren erakunde-harreman gehienak.

Eragile batzuek (pertsonek eta erakundeek) iradoki dute Besaldirekin etengabeko lankidetzan-mota eta mailaren bat formateatzeko, bultzatzeko eta formalizatzeko aukera, denontzat onuragarri izango den harreman bat; hari esker, pertsona eta erakunde laguntzaileak ebaluazioaren arloan sentsibilizatu, prestatu eta hobetuko lirateke, eta Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoak zenbait zereginetarako duen prestasuna, gaitasuna eta moldakortasuna handituko lituzke. Aurrerago helduko diogu berriro proposamen horri.

2025erako aurrekontua egitean aurreikusi ez bagenuen ere, 2025eko planean, jadanik hasita geunden zuzeneko dirulaguntza bidezko lankidetzan-formulak aipatzen; halako formula bat egin da Euskal Herriko Unibertsitatearekin (dagokion partida birkokatu ondoren), emaitza onarekin, gure ikuspuntutik, eta, bertan, errektoreak berak eta haren talde hurbilenak gogotsu parte hartu dute.

Programatutako jardueren exekuzioak espektatibak gainditu ditu, eta lortu da proiektura erakartzea erakarri nahi den diziplinarteko gaitasun anitzaren lehen kontingente bat.

Esperientziaren balorazio positiboak bultzatu gaitu Euskal Herriko Unibertsitatearekin eta Eguia Careaga Fundazioarekin lan egitera, Besaldiren etorkizunerako funtsezkotzat jotzen dugun lankidetzaz-esparru estrategiko bat eraikiz, aurrerago azalduko dugun bezala.

2025eko planean planteatzen genuen beste erronketako bat enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioan erosketa edo kontratazio publikoaren bidea sakon aztertzea zen, eta horretara bideratuta egon zen gure urteko aurrekontuaren zatirik handiena, alde handiz. Behin baino gehiagotan desadostasun nabarmenak izan ditugu Ekonomia, Lan eta Enplegu Saileko Zerbitzu Zuzendaritzak kontratazioaren arloan hartu dituen erabakiekin eta bultzatu dituen funtzionamendu jakin batzuekin, baina Besaldiko taldeak lortu du 2025ean hamar kontratu izapidetzea (kopuru handia, inondik ere), enpresa hornitzaile multzo interesgarri batekin: bi, instrumentalak; lau, ebaluazio-eduki edo -sistemei buruzkoak, eta beste lau ebaluazioei berei buruzkoak. Hornitzaileekin jarraipen- eta kontraste-dinamika ona lortu badugu ere, ez da erronka txikiagokoa izan zenbait lan behar bezala baliatzea (metabolizazioa, aplikazioa eta errentagarritasuna); lan horiek, izan ere, ez dira entregatzen ari hasieran espero zen modu mailakatuan.

Funtsean, kanpoko kontratazioaren bidez egindako jarduera guztiak nahiko ondo baloratzen baditugu ere, uste dugu ez litzatekeela koherentea edo zuhurra izango kontratazio mota hori izatea Besaldiren lan-modalitate nuklearra, nagusia edo behinena. Alde batetik, ulergaitza litzateke organo publiko berri bat sortzea eta, gero, haren jarduera nagusia kanpoan egiten dela egiaztatzea, horrek erraz asko eragin baitezake organoa bera desnaturalizatzea, gestoria administratibo moduko bat bihurtuta. Areago, hornitzaileen eskaintzaren kopurua, moldakortasuna eta dinamismoa ez dira batzuetan behar bezalakoak, eta, gainera, eskaria egiten dugunok ez dugu egokitasun-, efikazia- eta efizientzia-bermerik erakusten hornitzaileak aukeratzeko prozeduretan. Aurrerago helduko diogu berriro gai honi.

Bidezkoa da esatea, nolanahi ere, aipatutako desadostasunak araua berresten duen salbuespena direla, Besaldi-Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoaren eta Ekonomia, Lan eta Enplegu Saileko estamentu guztien arteko harremanari dagokionez. Izan ere, sail horretatik tratatu bikaina jaso dugu: babesak eman digu, adorea, laguntza, lankidetzaz eta, bereziki, gure independentziarekiko errespetu zintzo, aktibo eta zorrotza. Amaierara iristen ari gara.

Besaldiko arduradunak eta teknikariak arrakastaz amaitu dute enplegu-politikak ebaluatzeko graduondoko prestakuntza (teknikaria, gainera, mikrokredentzial bat egiten ari da, Besaldiren babespean antolatzen dena Euskal Herriko Unibertsitatean); nolanahi ere, ez dugu barne-gaikuntzako jarduera formalik garatu. Bestalde, gutxienekoa baino ez dugu lortu politika publikoen ebaluazioarekin lotutako sareetan parte hartzeari dagokionez. Eusko Jaurlaritzaren webguneak mugak baditu ere, gure ustez, nahikoa informazioa eman diogu gure inguruneari, Besaldiren eta haren zereginen gainean.

Talde-giro ona eta laneko moral handia ditugu, eta uste dugu ezen, ilusio eta adiskidetasun horren ondorioz, taldeko lau kideok behar zen guztian lagundu dugula malgutasunez, buru-argitasunez eta gogoz. Nolanahi ere, egiteko dago honako hauekin zerikusia duen guztia: plangintza, jarraipena eta ebaluazioa; baliabideen eta teknologiaren kudeaketa; informazioa eta dokumentazioa; marka eta irudia; datuen adimena, eta araudia betetzea. Gainera, ia ez gara hasi elkarreraginean, une honetan erreferentziazkoa den adimen artifizial bakar batekin ere. Aurrekontuaren % 84 exekutatu da.

oharrak

10

2 Duela urtebete ezarri genituen helburuen errepasoa

Lehen plan baten kasuan ulergarria bada ere urtearen balorazioa plana *hitzez hitz* hartuta ez egitea, argigarria iruditzen zaigu jartzen genituen helburuen azaleko errepaso hau egitea, eta, horretarako, helburu bakoitzari hitz bat edo bakan batzuk gehitu dizkiogu (*letra etzanez*).

PUB.1.H. helburu espezifikoa Besaldik taldeko kultura inklusiboa eta produktiboa eraiki eta praktikatzan du, praktikatik ikasten duena

Besaldiren lau pertsonako nukleoak barne-orekak eta sinergiak zaindu behar ditu, eta konfiantzaz, zintzotasunez, elkarri lagunduz, zerbitzu publikoarekin konpromisoa izanez eta egunero ikasteko beharraz jabetuta jardun behar du, hobetze aldera.

Helburu hori lortu den ebaluatzeko, taldeko pertsonen gogobetetze-mailari eta ezagutzen gaituzten eta gurekin harremanetan dauden inguruko eragileen feedbackei erreparatuko genieke.

Behar bezala lortu dugu.

PUB.2.H. helburu espezifikoa Besaldik babes-sare eraginkorra identifikatu eta eraikitzen du

Besaldik tentuz zaintzen du bere independentzia, eta, aldi berean, koipeztatu, indartu eta arindu egin behar ditu Zerbitzu Zuzendaritzarekin, EUSTATEkin, saileko beste alderdi batzuekin eta Jaurlaritzarekin dituen lankidetzak eta laguntza-harremanak ezartzeko mekanismoak.

Helburu hori lortu den ebaluatzeko, elkarrekin alderatuko ditugu saileko agente baten edo Jaurlaritzako beste baten laguntzarekin egindako Besaldiren prozesuen iraupen aurreikusia eta benetakoa.

Ez dugu behar bezala lortu, hobetu beharra daukagu.

GAI.1.H. helburu espezifikoa Besaldi sarean-ek gaitasunak identifikatu, gehitu, eraiki eta hobetzen ditu

2025ean, Besaldik enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren arloko gaitasunak trebatu, indartu edo eskuratu behar ditu (edozein kasutan, badituela frogatu behar du). Helburuaren formulazioan «Besaldik sarean» esaten dugu, gaitasun horiek ez ditugulako ulertzen Besaldiko taldeko lau kideetako batek edo besteak banaka dituen gaitasun gisa, baizik eta Besaldiko taldeak bere ohiko funtzionamendu-dinamikan zentzuz erabil ditzakeen gaitasun gisa (jakina, sare esan ahal izateko bezain estuak dira harremanak).

Helburu hori lortu den ebaluatzeko, intentsitateari eta gogobetetzeari buruzko adierazleak erabiliko genituzke kanpoko eragileekiko harremanetan, plan honetan aurrerago jasotzen diren prozesuak gauzatzean. Besaldiren kontzeptu-esparruari lotutako gaitasunen ezagutza (eta erabilera) agerikoa izango da halaber, bai eta gaitasun horiek dituzten profesionalen hartzaileen edo solaskideen gogobetetzea ere.

Behar bezala lortu dugu.

GAI.2.H. helburu espezifikoa Besaldik lehen produktu-multzo bat egin eta ezagutzera eman du

Ona da urtearen hasieratik (ahalik eta lasterren) amaierara arte Besaldik hilero ekoiztea eta aurkeztea enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren arloan interes handikoak diren kalitatezko produktuak. 2025eko produktu guztiek Besaldik landu eta gauzatu behar dituen gai eta hurbilketen zabaltasunaren eta aniztasunaren isla izan behar dute.

Besaldirentzat erabakigarria izango da produktuak benetan garaiz egotea eta hartzaileek produktu horiei buruz egiten duten balorazioa.

Oso urrun egon gara helburu hori betetzetik.

ERREF.1.H. helburu espezifikoa Besaldik ekintza moduen multzo koherente, jasangarri eta eskalagarri bat probatzen eta hautatzen du

2025aren amaierarako, Besaldik ekintza moduen multzo nahikoa eta ezaguna neurri bateraino egin, perfektionatu, posizionatu, egonkortu eta sistematizatu behar izango du, eta aurrerago, beste modu batzuekin batera, *zerbitzu-zorro* esan genezakeena osatu ahal izango du. Hauek dira 2025ean egin eta eskaini nahi diren ekintza moduak:

- Politika publikoen jarraipen-prozesuak eta oro har ebaluazio-prozesuak diseinatu, gauzatu eta ebaluatzea, dagozkien zatiekin eta haiei buruzko informazio- edo dibulgazio-ekintzekin (eta produktuekin) eta dagozkien txosten partzialekin eta bukaerako txostenekin (entregagaiak).
- Saioak, konferentziak, mintegiak, tailerrak edo ekitaldiak (hau da, topaketak), hainbat iraupenetakoak eta tamaina txikikoak edo ertainekoak, informazioa, prestakuntza, eztabaida, sentsibilizazioa eta ezagutzaren, ikuspegiaren eta proiektuaren eraikuntza helburu dutenak, eta hitzaldiak, laburpenak eta berriak argitaratuta (hartzaile adituen parte-hartzea barne).
- Praktikak, ezagutzak, metodologiak, prozesuak edo ereduak sistematizatzea, gidak, koadernoak edo eskuliburuak argitaratuta.
- Bloga, dokumentuak eta panelak, aginte-taulak, infografiak edo bideoak dituen web-orria.

Beti hartu behar da kontuan erabilerraztasuna, irakurketa erraza eta euskara (aurrerago, ingelesa).

Helburu hori lortu den ebaluatzeko, honako hauek hartuko dira kontuan: egindako ekintzak, parte-hartzearen bolumena eta maila, parte-hartzaileen gogobetetzea eta beste helburu batzuen zerbitzura dauden sinergiak.

Lortu dugu.

ERREF.2.H. helburu espezifikoa Besaldik enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko eredu estandar instituzionalizatu baten lehen bertsioa hedatzen eta sistematizatzen du

2025a amaitzean, gai izan behar dugu enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko eredu instituzionalizatu propio bat azaltzeko eta erakusteko (abian dira lanak), hau da, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio publiko eta independentean esku hartzen duten elementu, alderdi edo dimentsioak bateratzeko manera original eta sendo bat.

Helburu hori betetzen den ebaluatzeko, adierazle honi erreparatuko diogu: eredu horren idatzizko adierazpide publikoa egitea, eta Besaldiko barne-eragileek eta ingurukoek eredu horri aitortza eta onespena ematea.

Nahikoa lortu dugu.

KOM.1.H. helburu espezifikoa Besaldi ezaguna da instituzio-mailan, eta aintzatetsia izaten hasi da

2025ean, gure enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoak lortu behar du ezaguna izan dadila EAEko enplegu- eta inklusio-politiketan interesa duten eta inplikaturik dauden eragile guztientzat, eta haiek has daitezela organoa estimatzen, hots, has dadila aitortua edo identifikatua izaten dauzkan eta dagozkion erakunde-bereizgarriengatik, benetan hezurmamitzen denean.

Edonola ere, ezagutzaren eta aintzatespenaren arloan, kantitatea baino nahiago dugu kalitatea. 2025a amaitzerako esan nahiko genuke harreman egonkor estu samar bat ezarri dugula (eta ez nahitaez formalizatua) 40 (berrogei) pertsonako sare batekin, eta interakzio motaren bat izan dugula (hortaz, behar bezala identifikatzen gaituzte) 200 (berrehun) pertsonarekin.

Gainditu dugu.

KOM.2.H. helburu espezifikoa Besaldik lehen aliantza estrategikoak ezarri ditu, eta, horiei esker, aktiboak eta efektuak sustatu, biderkatu, egituratu eta indartu ditzake, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren mesedetan

Besaldik Jaurlaritzaren bitarteko propioekin edo administrazio-kontratazioaren bidez lantzen dituen erronkez edo zereginez gain, zentzu osoa du Besaldi sustapen- eta lankidetzak-ekimenetan engaiatzea beste eragile batzuekin, bi eremuak argi eta garbi bereizita: kontratuak eta hitzarmenak (eduki ekonomikoarekin edo gabe) eta dirulaguntzak (hitzarmen bidez bideratuak egon edo ez).

Aliantzen kopurua, tamaina, dinamismoa, iraupena, ondorioak eta eragina ebaluatuko ditugu, bai termino objektiboetan (edo objektibagarrietan), bai subjektiboetan, pertsona edo eragile mota desberdinen bidez.

Lortu dugu.

HER.1.H. helburu espezifikoa Besaldik ebaluazioaren kulturaren katalizatzaile gisa dihardu enpleguan eta inklusioan dabiltzan EAEko eragileen artean

Urteak aurrera egin ahala, gure eragin-eremuko solaskideengan (EAEko enplegu- eta inklusio-politiketako eragileengan) agerikoa izango da ebaluazioaren kultura areago bereganatu dutela (neurri batean, Besaldiri zor zaio hori). Hori diskurtsoan eta praktketan islatuko da.

Helburu hori ebaluatzeko, kultura-aldaketa horren egitezko eta izatezko ebidentziak aurkitu beharko ditugu, batez ere planteatzen eta abian jartzen diren ebaluazio-ekimenei erreparatuta.

Nahikoa lortu dugu.

HER.2.H. helburu espezifikoa Besaldik EAEko enplegu- eta inklusio-politiken ebaluagarritasunean (eta, beraz, hobekuntzan) laguntzen du

Enplegu- eta inklusio-politiketan parte hartzen duten eragileen praktketan eta diskurtsoetan ebaluazioaren kultura txertatzeak, aldi berean, politika horien ebaluagarritasuna areagotzea edo hobetzea ekarri behar du, hau da, inklusio-politikak formulatzeko eta gauzatzeko moduak ebaluazioari bide ematea eta bidea erraztea.

Ebaluagarritasunaren ebaluazioak eta besterenak egiteak eta horiek eragileak zenbateraino gogobete dituzten kontuan hartzeak helburu hori bete dugun egiaztatzen lagunduko digu, eta espero dugu gero eta argiago geldituko dela egiten dugun guztiak zer-nolako eragina duen benetan existitzen den jendearen benetan existitzen den enpleguan eta benetan existitzen den inklusioan.

Aurrera egin dugu nahi genuen noranzkoan, baina ezarritako helburura iritsi gabe.

3. Besaldiren jardueraren antolamendua 2025ean

Komenigarria iruditzen zaigu orain lasaiago eta xeheago aztertzea nola antolatu garen, hau da, nola antolatu, gauzatu eta egituratu den Besaldi-Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoaren benetako eta eguneroko jarduera. Eta, hasteko, esango dugu ezen, aurretik inoiz horrela formulatu ez dugun arren, Besaldin nagusiki **proiektuka** lan egin dugula eta lan egiten jarraitzen dugula, proiektu gisa ulertuta elkarren artean (aldi berean eta sekuentzialki) bereziki lotuta dauden jarduera batzuk, ingurune batetik datozen zenbait baliabide **kontsumitzen dituztenak**, egitura batzuetan oinarritzen direnak (edo egitura batzuk sortzen dituztenak) eta ingurune horretan ondorio batzuk (emaitzak, inpaktua) eragiten dituztenak, eta, aldi berean, organoa bera osatzen (indartzen) duten aktibo batzuk prestatzen eta garatzen laguntzen dutenak. Proiektu kontzeptuak errealitate **desberdinak** izendatzeko balio digu, alderdi hauei dagokienez:

- **Edukia:** ebaluazio *hutsak* diren proiektuak, dibulgazio- eta ikerketa-proiektuak eta antzekoak, edo mistoak, baita proiektu instrumentalak ere, organoa bera hobetzeko edo garatzeko eginak.
- **Iraupena:** iraupen mugagabeko proiektuak nahiz proiektu laburrak.
- **Emaitza:** luzatzen, errepikatzen edo eskalatzen diren proiektu arrakastatsuetatik hasi eta lehen fasetik igarotzen ez diren eta jaiotzean ia hiltzen diren proiektuetaraino.
- **Tresnak:** kontratazio edo dirulaguntza baten edo batzuen bidez gauzatzen diren proiektuak, eta hala gauzatzen ez direnak.
- **Tamaina:** handiak, ertainak eta txikiak.
- **Jatorria:** badira berriak, eta badira beste batzuetatik datozenak (zatikatuta, taldekatuta edo beste mekanismo batzuk baliatuta).
- Proiektuaren zikloaren **fasea**; orientazio gisa: hasiera, diagnostikoa, ideia, formulazioa, elkarriketa, erabakia, artikulazioa, instrumentazioa, izapidetzea, onartzea, gauzatzea, jarraipena, dokumentazioa eta ebaluazioa.

Besaldin garrantzizkoa da proiektuka lan egitea, eta hori frogatzeko, eta gure funtzionamendu horren adierazgarri, proiektuak ondoz ondo zenbakitzera heldu gara, eta letra baten bidez bereiztera: A (proiektua oraindik lizitazio bat prestatzea eta egitea denean), K (funtsean kontratu handi batean oinarritzen denean), M (batez ere kontratu txiki baten bidez bideratzen denean), T (izapidetzea bada), S (funtsezko tresna dirulaguntza zuzen edo izendun bat denean) eta P (beste proiektu batzuk). 2025eko une batzuetan, hoguei *proiektu* baino gehiago izan ditugu aldi berean bizirik. Besaldiko lantaldearen ardura da, hain zuzen ere, nola egituratu Besaldiren bizitza proiektuen aurretik, inguruan eta harago, eta hori aintzat hartuta, aldaketak egiten aritu gara, 2025eko planean jaso genuen antolaketaren gainean; ildo horretatik, lau erantzukizun-, prozesu- edo **lanpostu-multzo** egituratu ditugu, honako funtzio hauei dagozkienak:

1. Gobernantza instituzionala

Besaldiren azken erantzulea **titularra** da, eta, bereziki, honako hauetaz arduratu behar du:

- Besaldiren misioa betetzen dela zaintzea, legezko mandatuaren esparruan.
- Behar bezala funtzionatzeko behar dituen gaitasunak, baliabideak eta baldintzak ematea organoari.
- Giza talde kohesionatua eta motibatua eraikitzea animatzea.
- Organoaren ordezkari instituzionala izatea.
- Ikuspegi partekatu bat eraikitzen laguntzea.
- Besaldiren garapena eta eraginkortasuna sustatzea, erakunde den aldetik.
- Organoaren etorkizunerako erabaki estrategikoak hartzea.
- Besaldi indartzea, haren aktibo instituzional nagusien balioa areagotuz, hala nola independentzia, ezagutza espezializatua, entzuteko gaitasuna, ospe profesionala eta aurrekontu-jasangarritasuna.
- Besaldiri buruzko araudi juridikoa egokia, erabilgarria eta eguneratua dela zaintzea.

2. Koordinazio orokorra

Arduradunak dinamizatu eta koordinatu behar du Besaldiren funtzionamendua, eta bereziki honako eginkizun hauek izango ditu:

- Lana pertsonen artean efizientziaz eta ekitatez banatzen dela zaintzea.
- Jarduera-fluxuak aurreikustea, antolatzea, arautzea eta, hartara, optimizatzea.
- Aurrekontu-proposamena prestatzea, une oro Besaldiren ekonomia- eta finantza-egoera ezagutzea eta horri buruzko kudeaketa egokia bermatzea.
- Besaldiren jardueraren plangintza (urtekoa) eta programazioa (hilekoa) egitea, parte-hartzea sustatuz.
- Besaldiren aktibo ukiezin estrategikoak eta, bereziki, haren ezagutza-ondarea, harreman-sarea eta marka-irudia kudeatzeko eta zaintzeko dinamika proaktiboari une oro eutsiko dion modua egituratzea (proiektuen bidez, *ad hoc* kontratazioen bidez, horretarako programatutako jardueren bidez, taldeko pertsonen agindua emanaz edo bestela).
- Besaldiren dokumentazioa eta datu-basea artxibatzeak irizpideak eta jarraibideak ezartzea eta horien aplikazioa gainbegiratzea.
- Bermatzea Besaldik behar bezala betetzen dituela bere betebeharrak guztiak eta, oro har, kide izateko, parte hartzeko, agertzeko, presentzia izateko edo antzekoak egiteko konpromisoak, organoetan, instantzietan, erakundeetan, elkarteetan, agintaritzetan, sareetan edo antzeko entitateetan.
- Besaldiren bilakaeraren jarraipena, kontrola eta ebaluazioa egiteko lanak antolatzea.
- Taldeko bilerak (4 pertsona), bulegoko bilerak (3) eta bilera teknikoak (3) prestatu, iragarri eta zuzentzea.

3. Proiektuak erraztea

Proiektuak Besaldiren bizitzaren, funtzionamenduaren eta erabilgarritasunaren *core/cuore* dira. Besaldiren **teknikariak** (alde batera utzita Besaldiko pertsona guztiek bezala proiektu batzuetan edo besteetan dituen ardurak edo partaidetzak) Besaldiren atal nagusi horren dinamika erraztuko du, Besaldiren proiektuen zikloaren fase eta dimentsio guztietan, eta, zehazki, honako hauek egin beharko ditu:

- Besaldiren barruan eta ingurunean jakin-mina, interesa, sormena, elkarrizketa eta proposamenak sustatzea, proiektu berriak sortzeko.
- Zaintza lehiakorra eta ingurunearekiko arreta sustatzea Besaldiko pertsona guztiengan, Besaldiren proiektuak sortzen, garatzen edo hobetzen lagun dezaketen joerak, aukerak eta ideiak identifikatzeko.
- Proiektuen diseinuan hobekuntzak proposatzea, batzuen eta besteen artean diseinu-jardunbide egokiak kutsatzea, transmititzea eta sistematizatzea sustatuz.
- Besaldiren proiektuen artean bat-etortzea, koherentzia, bateragarritasuna, dibertsitatea, oreka eta sinergia sustatzea.
- Organoaren proiektu guztien sistematizazio, dokumentazio eta ebaluazio ona egitera animatzea Besaldiko pertsonak.
- Besaldiko proiektuen emaitzak, ondorioak eta ekarpenak zabaltzea daitezela sustatzea.

4. Administrazio-idazkaritza

Besaldiko titularraren idazkariari dagokio organoko administrazio-idazkaritza, eta, bereziki, eginkizun hauek izango ditu:

- Organora jotzen duen edo organoarekin harremanetan jartzen den edozein pertsonari Besaldik berehalako arreta adeitsua eta lagungarria emango diola bermatzea, pertsonen eskariak, eskaerak, arazoak edo interesak idazkariaren kezka eta zeregina baitira, harik eta horiek ebatzi eta asebate arte edo, hala badagokio, taldeko beste pertsona bati modu frogagarrian bideratu arte.
- Titularrari bere jarduera- eta harreman-agendan laguntzea, titularraren jarduera erregistratuz, eta kontaktuen datu-basean sartuz Besaldiren jardunean berriak diren pertsonak eta erakundeak.
- Titularrari laguntzea zenbait prozesutan dituen premia, eskaera, erantzun eta ekintzak bideratzen, hala nola: bidaiak antolatzen, gastuak itzultzeko eskatzen, sailaren eta Jaurilaritzaren barruan administrazio-betebeharrak betetzen eta antzeko beste batzuk.
- Goi-kargudunen gainerako idazkarien baliozko solaskide gisa jardutea, erakundeen eta erakundearteko usadio eta ohituren barruan, titularraren jarraibideak betez.
- Besaldiren jarduera modu iraunkorrean, aldi baterako edo puntualean garatzen duten azpiegitura material guztiak prest izatea.
- Eskura jartzea Besaldiren jarduera betetzeko beharrezko diren baliabide materialak.
- Datuak eta dokumentuak Besaldiren kontaktuen datu-basean eta artxiboan sartzeko, eta tresna horiek etengabe eguneratuta eta operatibo mantentzea, ezarritako eta jasotako irizpideen eta jarraibideen arabera.

- Arduradunak aginduta edo horren berri izanda, beti modu berean egin daitezkeen eta egin behar diren izapide eta, oro har, zeregin guztiak egitea, eta, beraz, behar bezala eta arin egiten direla bermatzea.

Zeharkako eginkizunak

Honako hauek Besaldiko langile **guzti-guztiei** dagozkien eginkizunak direla uste dugu:

- Langile bakoitzari Besaldin duen postuaren arabera dagozkion pertsonetikiko eta erakundeetikiko elkarrizketak, komunikazioa eta harremanak aktibatzea, onartzea, zaintzea, mantentzea eta hobetzea.
- Besaldiko pertsona bakoitzaren ardura, jarduera eta zereginekin lotutako datuak, informazioa eta dokumentazioa bilatzea, lortzea, tratatzea, erabiltzea, kontserbatzea, bideratzea, partekatzea eta zabaltzea.
- Praktika profesionalean ikastea, eta Besaldiko pertsona bakoitzaren lanpostuan oinarrituta (edo lanpostuarekin lotuta) ezagutza eraikitzea dakarren guztian parte hartzea.
- Adimen artifizialeko tresna berriak modu proaktiboan eta zuhurrean aplikatzea, lanaren kalitatea eta efizientzia hobetzeko.

Oharra

Nolanahi ere, horrelako deskribapenak edo 2025eko planean agertzen zirenak edo 2029ko proiektu estrategikoa ez datoz guztiz bat errealitatearekin. Lehenik eta behin, hain zuzen ere ez dutelako jasotzen taldearen lanaren funtsa, hau da, proiektu bakoitzaren operatiboan garatzen den lana, eta, bereziki, proiektuetan zentzu hertsian ebaluazio-prozesu den zatian garatzen dena. Bigarrenik, kudeaketa (eta gobernu) deitzen dugun eta postuen artean banatzen saiatzen garen horretan, askotan askoz ere eskulangintza, malgutasun eta inprobisazio gehiago dagoelako, batzuetan txarrerako, baina askotan onerako. Eta, azkenik, baina ez garrantzi gutxiagokoa, eta Konstantino Kavafisek *Barbaroen zain* olerkian islatzen zuen bezala, une historiko honetan erakundeak eta instituzioak eraldatzen ari direlako, bata bestearen atzetik eskaintzen diren adimen artifizialen ondorioz. Nolanahi ere, 2025ari buruzko kontakizun sintetikoak, helburuen betetze-mailari buruzko errepasoak eta antolamendu-azterketak oraindik galdera garrantzitsu batzuk erantzun gabe dituen organo bat irudikatzen digute. Ados, baina, galdera horietara joan aurretik, har ditzagun zenbait erreferentzia.

4. Funtsezko erreferentziak: ELGAren Gomendioa eta Tresna Kutxa, ZTBP Euskadi 2030, Ardatz 2030, Euskadiko Gobernu Programa, Euskadiko Gobernu Irekirako Ekintza Plana eta Espainiako Adimen Artifizialerako Estrategia

2025. urtea atzean uzteko eta 2026. urteari begira hausnartzen hasteko, uste dugu Besaldiren zereginerako funtsezko dokumentu hauek berrikusi behar direla, gutxienez:

- ELGAren Kontseiluaren gomendioa (2022koa), politika publikoen ebaluazioari eta hura ezartzeko tresna-kutxari buruzkoa (2025).
- Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Plana Euskadi 2030.
- Gobernantza, Berrikuntza Publikoaren eta Gobernu Digitalaren Plan Estrategikoa, Ardatz 2030.
- Eusko Jaurlaritzak 2024tik 2028ra bitarteko aldirako ezarritako gobernu-programa.
- Euskadiko Gobernu Irekirako III. Ekintza Plana 2035-2028.
- Espainiako Gobernuaren adimen artifizialerako estrategia 2024.

ELGAren gomendioak eta hura ezartzeko tresna-kutxak azpimarratzen dute garrantzitsua dela politika publikoen ebaluazioa politikaren zikloan txertatuta egotea, zirkulu birtuoso bat bilatuz osagaien edo urratsen artean, hala nola: datuak eta, oro har, informazio garrantzitsua lortzea, prozesatzea eta banatzea; premiak, gaitasunak, arazoak edo aukera estrategikoak identifikatzea; aldaketaren teoriaren diagnostikoa, pronostikoa eta formulazioa egitea eta kontakizuna eraikitzea; jarduteko alternatibak asmatzea; alternatibak eta erabaki politikoak baloratzea, jarduketa eraldatzailearen ibilbidea planifikatzea eta planifikatutakoa ezartzea; komunikazio-ekintza; haren egituraren jarraipena egitea eta hura mantentzea edo doikuntzak egitea, eta politika publikoen ebaluazioa bera.

Bigarrenik, ELGAk apustu argia egiten du *ebaluazio-sistemen* alde, edo, bestela esanda, politika publikoen ebaluazioa instituzionalizatzeko *ikuspegi sistemikoaren* alde, politika publikoek aurrez aurre dituzten erronken eta politiken beren konplexutasunari erantzuteko. Horregatik, ikuspegi holistiko bat proposatzen du, honako hauei parte hartzeko aukera emanda: herritarrak, bitartekariak edo ezagutza-sortzaileak (*knowledge brokers*), maila desberdinetako administrazioak eta abar.

Azkenik, ELGAren Kontseiluaren gomendioan eta hura ezartzeko tresna-kutxan, garrantzia ematen zaio politika publikoen ebaluazioaren eta haren kalitatearen gaineko ikaskuntzan etengabe eta aldi oro lagundu behar duten jardueren eta pizgarrien multzoari, hau da, prestakuntza-, sistematizazio- eta komunikazio-ekintzei eta bestelakoei. Horri dagokionez, funtsezkoa da politika publikoak ebaluatzeko prozesuez arduratzen diren eragileek egiaztatzea politika publikoetan ardurak dituzten pertsonak benetan kontuan hartu eta aplikatu dituztela haien ondorioak eta gomendioak.

Euskadiko ZTBP Besaldiren erreferentzia da, hiru ikuspuntu hauetatik:

- Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioak gure gizartearen trantsizioaren arrakastari lagundu behar dio eremu sozial, sanitario eta demografikoan, trantsizio horrek osatzen baititu energiarekin, klimarekin eta ekologiarekin zerikusia duen trantsizioa eta teknologiarekin, digitalizazioarekin eta adimenarekin lotura duena; izan ere, hiru trantsizio horiek ZTBPrek eragile eta horizontea dira.
- Enpleguaren eta inklusioaren jarduera-eremuaren barruan (funtsezko eremua oparotasun ekonomikoaren jasangarritasunerako, adimenerako eta ekitaterako), politika publikoen ebaluazioa, batetik, ezagutza sortzeko tresnetako bat da, politika horiek indartzeko, garatzeko eta hobetzeko, eta, bestetik, jakintza sortzeko tresna bat da, ezagutza mota desberdinen arteko interakzioa (Z+T+i) baliatzen duena, eta horretaz dihardu plan honek
- Politika publikoak ebaluatzeko jarduerak berak zientzia-, teknologia- eta berrikuntza-sistema propioa egituratu, dinamizatu eta konektatu behar du, gaur egun ia ez baitago zirriborraturik.

Hirugarren ikuspegi hori, une honetan, bereziki eta zuzenean argigarria da Besaldirentzat; izan ere, ZTBPk tresna-kutxa bat du, edozein jarduerari aplikatu dakiokeena, baldin eta jardueraren konplexutasunak oinarri zientifikoen, garapen metodologikoen eta jardura aplikatuaren arteko interakzioa eskatzen badu (zalantzarik gabe, hala gertatzen da politika publikoen –gure kasuan, enplegu- eta inklusio-politiken– ebaluazioan). Javier Echeverriak erakutsi zigun bezala (Lehendakariitzako bileretan pertsonalki parte hartu zuen gai horren berri emateko), jada ez da modu mekanizistatik eta norabide bakarrekoan pentsatzen; izan ere, modu horren arabera, jardura batean (gure kasuan, Besaldik egindako politika publikoen ebaluazioan) berritzaile izatea (oro har ebaluazioari buruzko) garapen metodologiko edo teknologiko batetik eratortzen da, eta garapen hori aurrerapen zientifikoen baten aplikazioa da (ekonomiarena edo soziologiarena, demagun). Aitzitik, ikusiko dugun bezala (eta ZTBPk erakusten digun bezala), ezagutza sortzeko eta aplikatzeko benetako istorioak eta, are gehiago, desiragarriak direnak, askoz kaotikoagoak, hibridoagoak eta dinamikoagoak izaten dira.

Illo horretatik, zenbait erakundek jardura esanguratsu desberdinak egiten dituzte ezagutza sortzeko eta erabiltzeko. Haien artean, irismen geografiko desberdineko ezagutza-harremanak eta -sareak eratzen dira, batzuk jardura-eremu jakin bati buruzkoak, eta beste batzuk, berriz, zeharkakoagoak, zenbait jardura-eremuri buruzkoak. Testuinguru horretan, zalantzarik gabe, politiken ebaluazioa (enpleguari eta inklusioari buruzkoa, gure kasuan) ezagutza sortzeko jardueratzat har dezakegu, beste batzuekin batera, hala nola: ikerketa, prestakuntza, informazioa, sistematizazioa, diseinua, plangintza, gainbegiratzea, aholkularitza, dokumentazioa, transferentzia, berrikuntza edo komunikazioa. Jardura horiek guztiak sustatu, egin eta antolatu behar dira, bai *industria* edo jardura-eremu jakin bateko ardura politikotik (beste *industria* edo jardura-eremu batzuekiko mugak lausoak eta porotsuak izan ohi baitira), bai zientziaren, teknologiaren eta berrikuntzaren (edo, adibidez, goi-mailako hezkuntzaren) gaineko ardura politikotik. Erakundeek, politika publikoen gainean duten erantzukizunetik abiatuta, ahalegina egin behar dute ulertzeko nolako harreman konplexuak dauden jardura-eremuen (mugikortasuna, nekazaritza edo inklusioa, adibidez), jakintza moten (zientifikoa edo teknologikoa, adibidez) eta ezagutza-arloen (ingeniaritza edo hizkuntza, adibidez) artean. Jakintza desberdinek elkar interpelatzen dute, eta ezagutzaren eragile bakoitzari bere ezagutza zalantzan jartzen laguntzen diote. Horren guztiaren jokalekua ezagutza-

ekosistemen dinamikak eta egiturak eta eragileen arteko interakzio-prozesuak dira.

Etikak teknologiarri esan diezaioke egin daitekeen guztia ez dela egin behar. Ezagutza praktikoak berekin ekar dezake teoria zientifiko bat berrikustea eta paradigma berri baterantz bultzatzea. Eta abar, eta abar. Enplegu- eta inklusio-politikei edo politika publikoen ebaluazioari buruzko ezagutzaren inguruan aritzen garenok badakigu, nolanahi ere, oso urrun gaudela beste eremu batzuetako sare eta inbertsioetatik, hala nola osasunaren esparrukoetatik, gizarte-politika baten adibidea jartzearen.

Bestalde, **Ardatz 2030** Eusko Jaurlaritzaren ibilbide-orri nagusia da gobernatzeko jarduerarekin berarekin zerikusia duen guztirako, sektorearen eraldaketari eta politika publikoei dagokienez. Nola ez, politika publikoen ebaluazioa eta, zehazki, politika publikoen ebaluazioaren instituzionalizazioa oinarrietako bat dira gure administrazioaren gobernantzari, berrikuntzari eta digitalizazioari buruzko plan honetan. Horrek zentzu osoa du; izan ere, ebaluazioak aztertzen duen balio publikoa (edo ondasun publikoen balioa), azken batean, giza eskubideen balioa da, giza duintasunarena, preziorik ez duenaren balioa, prezioa jarri ezin zaionaren balioa.

Politika publikoen ebaluazioa zenbait gizarte-zientzian oinarritzen da (ekonomia edo soziologia, adibidez), baina, neurri handi batean, jakintza metodologiko-teknologiko-teknikoa da, zorrotasuna eta garrantzia uztartu beharko dituen. Hau da, akademiari eta metodo zientifikoari zor zaien zorrotasuna, batetik, eta, bestetik, erreferente denaren garrantzia, benetan existitzen diren esku-hartze eta politiketan interesa duten eta inplikaturik dauden eragileek bilatzen baitute erreferente hori, eta eragile horiei laguntzen baitie (edo eragile horietako baten garrantzia). Paralelismo bat egin daiteke bi tentsio hauen artean: zorrotasunaren eta garrantziaren arteko tentsioa; politika publikoak ebaluatze praktikan eta ezagutzan aritzen den komunitatearen zati handi baten *arima jeneralistaren* eta jarduera-eremu batean (industria batean) inkardinatzearen arteko tentsioa, inkardinazio hori askotan eskatzen baita jarduera-eremu edo politika espezifiko bakoitzetik (esaterako, enplegutik edo inklusiotik). Agertoki txarrena, zalantzarik gabe, *inorena ez den lurra* da, non, esaterako, ebaluazioa ez baita ikerketa bezain zorrotza, eta lausoagoa baita politiken ezarpena baino.

Bestalde, politika publikoen ebaluazioak, balio-judizioak eman behar baditu, etikoa izan behar du nahitaez, hau da, oinarri eta irizpide sendoak eta esplizituak izan behar ditu jokoan dauden balioei buruz, eta, hain justu ere, balioez etika arduratzen da, batez ere kalibreko tresnak eta politika publikoen garrantzia ebaluatu behar badira. Gainera, politika publikoen ebaluazioak, politikaz arduratzen bada, nahitaez politikoa izan behar du. Bestela esanda, politikoki ezingo da neutrala izan. Eta ebaluatzen ari garena politika publikoa bada, ebaluatze erantzukizuna publikoa izango da, neurri batean. Ebaluazioa instituzionalizatzeak esan nahi du, neurri batean behintzat, nolabaiteko aginpide independentea izatea, ebaluatu nahi den politikaren gaineko erantzukizun publikoa duen pertsonarekiko. Eta, jakina, urrun egon behar du interes publiko edo orokorrarekin talka egin dezakeen edozein interes pribatu edo partikularretatik.

Besaldik ordezkutzen duen politika publikoen ebaluazioaren instituzionalizazioak, Ardatz 2030ek duen erreferentzia-esparruarekin bat etorritik, eskalagarritasuna, konektibitatea eta moldakortasuna bilatu behar ditu, ahalik eta harrera, proaktibitate eta sinergia handiena izan dezan Eusko Jaurlaritza osorako ibilbide-orri estrategiko honen babespean babesten, lantzen eta bultzatzen diren ekimenekin dituen harremanetan.

Laugarrenik, Eusko Jaurlaritzaren **2024-2028 gobernu-programan**, politika publikoen ebaluazioari dagokionez, arreta berezia jartzen da kontuak ematearekin, gardentasunarekin, irisgarritasunarekin, irekitasunarekin eta herritarren parte-hartzearekin zerikusia duen guztian. Inklusioaren eta enpleguaren arloko ebaluazioari dagokionez, badakigu ebaluazioan jardun behar dutela bai administrazio orokorrak (hau da, sailak), bai administrazio instituzionalak (hau da, Lanbide-Euskal Enplegu Zerbitzuak), bai administrazio independenteak (hau da, Besaldik).

Enplegu-politikak (askotan, *enplegu-politika aktiboak* esaten zaie, pluralean) erreferentzia egiten die pertsona bati kalitatezko lan ordaindua lortzen edo mantentzen laguntzen dioten jardueri (adibidez, orientazioa, prestakuntza edo bitartekaritza). Gizarte-inklusioko politikek, zeharka, lagundu nahi dute pertsonak premia nagusiak asebetek izan ditzan (eskuarki, honako hauek izan litezke: osasuna, hezkuntza, enplegua, etxebizitza, zaintzak eta diru-sarrerak) eta, beraz, gizarte honetako kideentzat oinarritzotzat jotzen diren gizarte-eskubideak balia ditzan. Euskadin, bizirauteko prestazio eta laguntza ekonomiko batzuk inklusio-politikaren esparruan sartzen dira zuzenean, eta, neurri handi batean, Enplegu Zerbitzu Publikoak kudeatzen ditu.

Ez da kasualitatea, ezta garrantzirik gabea ere, Eusko Jaurlaritzaren bi politika publiko horiek batera joatea, haien egiazko bilakaeran. Lotura horretan, lanaren eta enpleguaren ikuspegi antropologikoa ikus daiteke, humanizazioaren eta sozializazioaren adierazpen eta funtsezko faktore gisa, betiere enplegua *kalitatezkoa* eta inklusiboa bada (balio beza erredundantziak), eta eremu ilunei *arreta jartzen badie*, hala nola zaintza-lanari eta, oro har, laguntza-premia handiagoa duten laneratze-gradu eta -bideei. Gizarte-inklusiokoari dagokionez, pobreziatik ateratzeko diru-sarreraren bermearekiko konpromisoa ibilbide pertsonal eta komunitario batekiko konpromisoa ere bada. Ibilbide hori, berez, enplegu-zerbitzuetan hasten da, baina behar bezain mistoa edo intersektoriala izan beharko du, bazterkeria- eta inklusio-prozesuei buruzko ikuspegi intersektzional batetik abiatuta.

Eusko Jaurlaritzak, batzuetan, beste eragile batzuen jarduera arautzen du; batzuetan, eragile jakin batzuen jarduerak sustatzen edo bultzatzen ditu; zehapenak ezarriz ere balia dezake agintaritza; edo hornitzaile gisa jarduten du; edo erosle gisa, zerbitzu profesionalak eskatuz trakzio-lana egiten baitu; eta abar, eta abar. Nolanahi ere, etsi gabe ahalegintzen da ebaluazioa eta, oro har, ezagutza bultzatzen, indartzen, artikulatzen eta hobetzen, gero eta sendagoak, estimatutakoak eta emankorrakoak diren enplegu- eta inklusio-politikak lortzeko, pertsona guztien giza duintasunaren, bizi-kalitatearen eta eskubide sozialen zerbitzura.

2025-2028 aldirako Euskadiko Gobernu Irekirako III. Ekintza Plana

erakundearteko plan bat da, zenbait eragilek parte hartuta egina. Lau konpromiso nagusi ditu, eta horietatik hirugarrena da «politika publikoak ebaluatzea, kontuak eman ahal izateko». Kasu honetan, politika publikoen ebaluazioa *gobernu irekirako* plan batean kokatzeak eta *kontuak ematera* bideratzeak gogorarazten digu oso desberdinak izan daitezkeela ebaluazioa erlazionatzeko erabil ditzakegun kontzeptuak eta horiek antolatzeke moduak.

Adibidez, Eusko Jaurlaritzako sailen egitura-dekretuetan esaten da sailburuek eta sailburuordeek *aztertu beharko dutela zer-nolako eragina* duen beren taldeek egiten dutenak, *agintaritza hierarkikoa* baitute talde horien gainean. Hala ere, *agintaritza funtzionaletik*, zerbitzu-zuzendaritzek baliabide jakin batzuen balorazioak egin ohi dituzte, bereziki *ex ante* (aldez aurretik), hala nola giza baliabideen edo baliabide ekonomikoen balorazioak, eta, halaber, zeharkako ikuspegiak (hala nola, genero-ikuspegia) txertatzearen gaineko azterketaz ere arduratu daitezke (eta, ondorioz, genero-eraginari buruzko txostenak egin). Bestalde, organo, organismo, ente, entitate, institutu edo instituzioen lana dago, izen desberdinak hartuta: ikuskaritza, agentzia, kontseilua, batzordea, behatokia, defentsa-erakundea eta abar, eta abar.

Kontrol ekonomikoak aparteko paragrafoa merezi du, legez araututako jarduera baita. Eusko Jaurlaritzari dagokionez, barne-kontrola Kontrol Ekonomikoko Bulegoari dagokio. Kontabilitate-kontrola eta kontu-hartzailetzako kontrola desberdinak dira. Kontabilitate-kontrola modalitate hauek osatzen dute: a) kontrol ekonomiko-finantzarioa eta kudeaketakoa (*auditoria-tekniken* bidez egiten da); b) kontrol ekonomiko-fiskala; c) kontrol ekonomiko-arauemailea, eta d) kontrol ekonomiko-administratiboa. Kanpo-kontrola, berriz, Herri Kontuen Euskal Epaitegiak egiten du; euskal sektore publikoaren finantza- eta kontabilitate-jarduerak fiskalizatzen dituen organo gorenaren da.

Jarduera horiek edo antzeko beste batzuk planteamendu, ikuspegi, estrategia, proiektu edo paradigmetan koka daitezke, eta azken horiek, aldi berean, beste hitz batzuen ingurukoak izan daitezke, hala nola: modernizazioa, berrikuntza, datua, digitalizazioa, gobernantza, gardentasuna, adimena, sinplifikazioa, parte-hartzea, talentua edo jasangarritasuna. Izan ere, politika publikoak ebaluatzen dituzten sistemak indartzea izan da Eusko Legebiltzarrean *kalitate demokratikoari* buruzko ponentzia bat lantzeko ardatzetako bat. Nolanahi ere, onartzen dugu gobernu irekia politika publikoen ebaluazioari zentzua ematen dioten esparruetako bat dela, eta haren helburuetako bat, berriz, kontuak ematea. Horrek, jakina, ez du esan nahi politika publikoen ebaluazioak ez dituela aipatutakoekin guztiz bateragarriak izan daitezkeen beste esparru eta helburu batzuk, aurrerago ikusiko dugun bezala.

Azkenik, **Espainiako adimen artifizialerako estrategiak** apustu irmoa egiten du teknologia horiek sektore publikoan sustatzearen alde. Atzean edo kanpoan geratzea ez da aukera bat; izan ere, botere eta administrazio publikoek mota desberdinetako datu kopuru handiak prozesatu behar dituzte, kalitate-maila desberdinekin eta aniztasun handiko testuinguruan. Hala ere, ez dakigu zer neurritan eta zer zentzutan eraldatuko diren jarduera ekonomikoaren eremuak (gure kasuan, enplegua eta inklusioa) eta joko-arauak eurak, bai politikarenak (lehen aipatu dugun zikloa) edo administrazio eta zerbitzu publikoenak, bai ezagutzarenak, arlo horietan rola duten agenteei dagokienez (adibidez, unibertsitatea, sindikatuak, ikerketa-zentroak, elkarte zientifikoak, aholkularitza-enpresak, elkargo profesionalak eta abar).

Badirudi *adimen artifizial* deritzona, kapitalismo kognitiboaren, algoritmikoaren eta plataformen funtsa den aldetik, estrategia baten eragile nagusia dela, eta, balio-kateak edo lan-prozesuak aldatuz, gure lan-, soldata- eta babes-egitura eta gizarte-inklusioa apur ditzakeela. Gainera, korporazio pribatuek (gure) datu kopuru handien kudeaketa (eta gauzen Internet) bizitza antolatzeke eta plusbalioa ateratzeko modu berri nagusi bihurtu dute; bada, korporazio horietako buruak ez dira nabarmentzen beren bertute zibikoengatik eta jarrera demokratikoagatik, nonbait. Testuinguru horretan, zalantzan jartzen da politika publikoen ebaluazioaren arloan ezagutza-eragile gisa dugun *modus operandia* (ikerketa, garapena eta berrikuntza, giza eta gizarte-zientzietan oinarrituak, botere publikoek egiaztatuak, ordena epistemikoaren, moderazioaren, hierarkiaren eta erakundeen esparru baten barruan), baina orain ez da erradikaltasun demokratiko inklusibo batetik zalantzan jartzen, baizik eta zuzenean nihilistak diren botere opakoetatik. Beraz, proaktibotasuna eta zuhurtzia behar dira, bien arteko nahasketa bat, gure adimena zaindu eta hobetzeko.

Hala ere, ez gaitezen inozoak izan, ez da jokabide arduratsutzat hartuko aplikazio jakin bat baztertzea, baldin eta, argi eta garbi eta modu dramatikoan, onuragarria bada hura erabiltzea, kalitateari eta kostu ekonomikoari edo epeei dagokienez. Eta gerta daiteke uste izatea adimen artifiziala sartzen ari garela ekintzaren edo erakundearen maila jakin batean, ohartu gabe egiatan goragoko maila batean sartzen ari garela. Berriro helduko diogu horri, baina, orain, funtsezko erreferentzia horiek ahaztu gabe, joan gaitezen galdera handietara.

5. Besaldiren konfigurazioa

Bada, aurreko guztia esanda, eta geure buruari galdetu aurretik 2026an Besaldik zer lortu nahiko ote duen eta zer egiten saiatuko ote den, aldeztu aurretik beste galdera bat sortzen zaigu, existentzialagoa, nahi izanez gero. Zer da Besaldi? Nor da Besaldi? Galdera hori egokia da edozein antolakundetan, eta ñabardura berezia hartzen du *instituzionalizazioaz* ari garenean (kasu honetan, politika publikoen ebaluazioaren instituzionalizazioaz). Legeak sortutako organo (erakunde) bat da (publiko eta independentea, indibiduala eta, nahitaez, kolektiboa), baina, aldi berean, mamitzen hasi behar du, gauzatzeko, hezurmamitzen, egituratzeko, osatzeko, eratzen, bereizten, modu batera edo bestera jarrera hartzen, benetan izateko. *Bada, baina oraindik ez da.*

Jarduerak subjektu bat behar du (eta areago sektore publikoaren parte izanda politika publikoari buruzko balio-irritzi bat emateko jarduerak). Dialektika bat dago egitearen eta izatearen artean. Atazek, jarduerak, proiektuek edo prozesuek (pasatzen, gertatzen, sortzen direnak), efektuak eragiteaz gain (produzitzea, gertatzea, eragina izatea), gaitasunak, aktiboak, identitateak (irauten dutenak, aitortzen direnak) eraiki eta egituratu behar dituzte. Posible izango litzateke, noski, programa itzelak exekutatzeko, baliabide ikaragarriak kontsumitzea eta inpaktu handiak lortzea, baina, ondoren, ezer ez gertatzea: hautsa airean, bizitza erreka, espediente-kutxak. 2025eko une batzuetan zerbait sentitu badugu, hutsak eragindako bertigoa izan da, une batetik bestera dena eterrean desegin zitekeelako sententzia, karta-gaztelua erortzen ari zela. Beraz, galdera hauek sortzen dira: zer gertatzen da? zerk irauten du? zer da? Batez ere organo honek aukera izan baitu jardunean hasi aurretik eratzeke (*nor den planteatzeko, egin beharrekoa egin aurretik*). Nor den, antolakunde eta erakunde gisa.

Jakina, legezkotasuna eta legimititatea gorde dira titularra eta taldeko gainerako pertsonak hautatzeko orduan. Eta antolaketari eta, batez ere, arlo instituzionalari dagokionez, jarraikotasuna bermatu beharko litzateke, pertsona horiek aldatzen direnean. Hala ere, Besaldi jaioberria, enbrionarioa eta heldugabea da oraindik: eta, betiere, erakunde baten konfigurazioak, antolaketaren egituraketak eta jardueraren instituzionalizazioak zerbait gehiago ahalbidetzen eta eskatzen dute. Zertaz ari gara? Ireki dezagun zooma, eta ikus dezagun zer dagoen, zer errealitatek *hitz egiten* diguten Besaldiren existentziaz:

Titularra. Zalantzarik gabe, pertsona bakarreko organo independente batean, titularren figurak garrantzizko pisua eta eginkizunak ditu. Ordezko bat egoteak laguntzen du horretan.

Taldea. Pertsona bakarreko organoa izatea alde batera utzi gabe, Besaldi, oro har, organo-taldea izan da eta da, eta hauek osatzen dute: Fernando Fantova titularra, Maite Sanz arduraduna, Marijo Triguero teknikaria eta Belen Puente idazkaria. Besaldin, hau da, halako misioa eta lau pertsonako lantalde bat (hiru pertsona gehi titularra) duen organo batean, beharrezkoa da taldeko kide guztiek identifika dezaten zein diren erakundearen bizitza, garapena eta erabilgarritasuna ahalbidetzen duten funtzio erabakigarriak edo funtsezko prozesuak, eta beren gain har dezaten horiei buruzko benetako ardura indibidual eta kolektiboa. Logikoa denez, funtzio nagusi edo funtsezko prozesu horien artean, dimentsio adierazgarriak, kognitiboak, teknikoak, administratiboak, erlazionalak eta beste daude. Funtsezko eginkizun horiek taldean egitea nolakoa den esperimendu ondoren, geure buruari galdetzen diogu taldearen tamaina eta profilak egokiak ote diren.

Agerikoa dirudi langile gehiago beharko liratekeela, bai gaitasun kualifikatu handiagoa instalatuta izateko aukeragatik, bai funtzioak nolabait bereizteko eta horietan espezializatzeko aukeragatik. 4 zenbakia gertuegi dago 3, 2, 1... zenbakietatik. Aurrerago helduko diogu horri.

Komunitatea. Besaldi, funtzionatzen hasi zenetik, bere *komunitatea* deritzona eraikitzen joan da (eragileen komunitatea, Euskal Autonomia Erkidegoko enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio publiko eta independentean nolabaiteko inplikazioa edo interesa duena). Formaltasun bakarra Besaldiren kontaktuen datu-basean eskuarki egotea da, besterik ez; hartara, gure organoak badaki ehunka pertsona daudela harekiko interesa dutenak eta nolabait inplikatzeko direnak. Besaldik badaki *beste aldean norbait dagoela*. Benetako norbait, gizakiak. Gure proiektu estrategikoan *eragileen komunitateaz* hitz egiten genuen, baina 2025ean egindako ibilbidean, bai gure zikloko topaketetan, bai mota askotako proposamenak, gonbidapenak edo deialdiak egin ditugun beste batzuetan, balio, pisu eta zentraltasun handiagoa eman diogu kontzeptu horri: enplegu- eta inklusio-politikekin harreman estuagoa edo txikiagoa duten Euskal Autonomia Erkidegoko sektore publikoko lankideak; enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko prozesuetan teknikoki parte har dezaketen profesionalak; enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioari dagokionez profil akademikoa edo ikertzailea duten pertsonak; enplegu- eta inklusio-politikekin interesa duten edo inplikaturik dauden pertsonak; herritar militanteak, ekintzaileak, sentsibilizatuak edo interesdunak; eta beste pertsona edo eragile batzuk. Zehatzago esanda: berriz ere ebaluazioaren aldeko apustua egiten duen zerbitzari publikoa; txosten bateko gomendioak aplikatzen dituen Lanbideko langilea; tailer parte-hartzaile batean laguntzen duen hirugarren sektoreko zuzendaria; bere agendan lekua egiten duen erreferentziatzeko zientzialaria; ebaluazio-arloko enpresa hornitzaile bateko teknikari analista, Besaldik aitortutako balioekin bereziki bat datorrena; gure organoarentzat interesgarria den doktorego-tesi bat zuzentzea onartzen duen unibertsitateko irakaslea, eta abar, eta abar. (Esan dugun bezala, oraindik profilak falta dira (ia): enplegu- eta inklusio-politiken prestazioak eta zerbitzuak jasotzen esperientzia duten herritarrak; enplegu- eta inklusio-politiken esparruan aurrekoekin zuzenean esku-hartzen lan egiten duten langileak, eta erakundeen ordezkariak. Berririo helduko diogu horri).

Sistema. Nazioarteko esperientzia konparatutik abiatuta, lehen ikusi dugun bezala, modu sinesgarrian esan digute politika publikoak ebaluatzeko organo, agentzia edo institutuez baino gehiago, politika publikoak *ebaluatzeko sistemez* hitz egin behar dugula, ardura duten organo, agentzia edo institutu horiek nekez izango baitira beren misioa betetzeko beregainak. Sistema esango diogu ebaluazio-jardura gauzatzeko garaian jokoan jarri behar diren gaitasun, mekanismo edo ekarpenen multzoari. Politika publikoen ebaluazioaren konplexutasunak sistemaren ideia batera garamatza, non baliabide, egitura, gaitasun eta aktibo batzuk barnekoagoak edo berezkoagoak izango baitira, eta beste batzuk, berriz, kanpokoagoak edo arrotzagoak.

Ekosistema. Azkenik, konturatu gara aurreko guztia ez dela nahikoa; ez da nahikoa titularra, taldea, komunitatea eta sistema, ez badago ebaluazioa posible eta jasangarri egingo duen ekosistemarik. Ekosistema bat politika publikoak ebaluatzeko merkatu bat baino zerbait gehiago da, erakunde publiko erregulatzaile bat baino gehiago, lege edo arau batzuk baino gehiago, industria edo jardura-eremu bat baino gehiago, herritartasun demokratiko begirale bat baino gehiago, ezagutza-sareak baino gehiago, tresna eta konexio batzuk baino gehiago, eragile antolatutak baino gehiago, *beste aldeko* komunitate bat baino gehiago, praxi bat



baino gehiago, datuak, informazioa eta ezagutza baino gehiago.

Hori guztia eta gehiago da. Eta, organo bat sortzen denean, normalean ez du bere nitxo edo habia ekologiko osoa eta prest aurkitzen. Bilatu egin behar du, eta, ziur aski, neurri batean, eraiki. Lortzen ez badu, ezingo du amasa hartu. Eta horretan ari gara.

Horrela, bada, esan behar dugu legerian aurreikusitako pertsona bakarreko organoak izate, garrantzi eta identitate ezagun, hautemangarri eta jasangarria izango duela, baldin eta, titular eta talde batez gain, beste eragile batzuekin komunitate eta sistema bat eraikitzen badu bere jarduerarako (gure kasuan, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluaziorako) behar dituen baliabideak dituen ekosistema eta ingurune batean, eta jarduera horren bidez ondorioak eragiten baditu. Gatozen orain eredura.

oharrak

28



besaldi

6. Eredu bat taxutzen saiatuz

Politika publikoak ebaluatzeko eredu batez ari garenean, zehaztu nahi dugu politika publikoen ebaluazioa zer den eta zer ez den, nola ulertzen eta praktikatzen dugun, eta gure ustez, praktika edo jarduera batek zer ezaugarri izan behar dituen (ahal dela, koherenteak elkarren artean), *politika publikoen ebaluazioa* izateko. Aurreko puntuan subjektuari buruz galdetzen bagenuen, orain predikatuari buruz galdetzen dugu, eginkizunari buruz, ekintzari buruz, jarduketari buruz, jarduerari buruz.

Eta hemen esan behar dugu gure inguruan ez dugula aurkitu ariketa hau egitetik salbuetsiko gaituen autoritate eztabaidaezinik (akademikoa, politikoa, profesionala, enpresariala, instituzionala edo beste mota batekoa). Ez zaigu iruditzen oro har onartutako erreferentzia-eredu eraginkorrik eta osorik dagoenik. Hortik dator Besaldik bilatu, ikasi, hausnartu, eztabaidatu eta, azkenik, *bere burua erretratatu* beharra. Eta, egia esan, jarraian datozen lerroak gure komunitatean eta, bereziki, gure erreferenteekin orain arte izan dugun elkarrizketa baten beste atal bat dira. Lehenik eta behin, beraz, gure topaketetan parte hartu duten zortzi pertsonen izenak idatzi behar ditugu: Eloisa del Pino, Joan Subirats, Mónica Martínez Bravo, Nacho Álvarez, María Bustelo, Ignacio Aymerich, Olga Cantó eta José Antonio Noguera. Eskubide propioz, zerrendan beste izen hauek erantsi behar ditugu: Marc Balaguer eta Juan Andrés Ligerio. Eta ez dozenara iristeagatik, justiziagatik baizik, eta maitasun osoz, Olga Nirenberg eta Rolando Franco gehituko ditugu. Paragrafo honetan, Jaurilaritzako lankide hauek ere badute tokia: Mikel Torres, Alfonso Gurpegui, Paco Pedraza, Sara Buesa, Arantza Martínez Tobalina, Arantza Niño, Iñaki Calonge, Arantza González, Álvaro Ugarte, Ane Pagüey, Ander Rodríguez Lejarza, Estíbaliz Aguirre, Laura Bañales, Eurne Barañano edo Uxue Artetxe (gehiago daude). Bestalde, gure elkarrizketa bizia izan da, eta halakoa da oraindik ere, Euskal Herriko Unibertsitateko eta Eguia Careaga Fundazioko kideekin eta gure komunitateko beste eragile batzuekin, eta horien artean ezin ditugu aipatu gabe utzi 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 Rementeria, Juana María Astigarraga, Karmele Acedo, Susana Moreno, Loly Rodríguez, Sara de la Rica, Lucía Gorjón, Leticia Henar, Barbara Branchini, Naiara Tres-Castro, Milagros Paniagua, Fernando Consuegra, Raquel Serrano, Marta Senz, Elena Costas edo Laia Pi. Jakina, badaude pertsona gehiago (ikus bibliografia, esaterako)... baina gatozen edukira.

Politika publiko esaten diogu zenbait elementuz –xede eta jardueraz, egitura eta prozesuz, baliabide eta gaitasunez, kontzeptu eta balioz, analisi eta erabakiz– osatutako multzoari, estrategikoki nahiko modu egonkorrean artikulatua, legitimatutako premia jakin batzuk asetzeko, publikotzat hartzen den ondasunen bat babestu eta sustatzeko eta lurralde jakin batean jarduera-eremu jakin batean jarduten duten eragileen arteko harremanak arautzeko. Eta erabaki-multzo horretan (makroprozesua), esku-hartzearen edo kudeaketaren mailan bezala (azpiprozesuak eta prozesuak), plangintza eta ebaluazioa daude. Eta, logikoa denez, maila horretan zientzia, teknologia eta berrikuntza daude. Eta hori guztia (azpi)prozesu operatiboen (pertsonekin egindako esku hartzeen) zerbitzura egongo litzateke (egon beharko luke), politikaren hartzaile diren pertsonengana iristeko: enpleguko sailburua Lanbideko zuzendariaren zerbitzura dago, zuzendaria lehen lerroko orientatzailearen zerbitzura, eta hori herritarren zerbitzura.

Politika publikoak ebaluatzea izango litzateke haiei buruzko balio-judizioak egitea, ebidentzian oinarrituta. Ebidentzia hori sendoagoa, ahulagoa, seguruagoa edo zalantzazkoagoa izan daiteke, eta berria edo disruptiboa izan daiteke, neurri handiagoan edo txikiagoan. Zenbat eta sendoagoa eta berritzaileagoa izan, orduan eta neurri handiagoan eta interes-maila handiagoarekin har dezakegu *jakintzat*at. Nestak (nesta.org.uk) bost ebidentzia-maila identifikatzen ditu:

1. Zer egiten duzun (eta zergatik den garrantzitsua) deskribatzea, logikaz, koherentziaz eta sinesgarritasunez.
2. Bildutako datuak, aldaketa positiboak erakusten dituztenak baina aldaketa horiek eragin zenituela baieztatzeko aukerarik gabe.
3. Aldaketa horiek eragin dituzula erakustea, kontrol edo konparazio talde bat erabiliz.
4. Erreplikazio-ebaluazio independente bat edo gehiago, ondorio horiek berresten dituztenak.
5. Eskuliburuak, sistemak eta prozedurak, errepikapen sendoa eta eragin positiboa ziurtatzen dutenak.

Better Evaluation-en(betterevaluation.org) arabera, ebaluazioa da merezimendua, balioa edo esanahia epaitzeko prozesu sistematiko oro, ebidentzia eta balioak konbinatzen dituen. Politika publikoak administrazio publiko independentetik ebaluatzea da balio-iritziak (eta ekintzarako orientabideak) ematea estrategia handiei eta erabaki- eta jardun-sistemei buruz, horiek hobetzeko (hala badagokio, eta ahal den neurrian), euskarri etiko eta faktura demokratiko batekin, eta oinarri hartuta funts zientifikoko partaidetza-metodologiaren bidez lortutako ebidentziak, botere publikoek arlo jakin batean (gure kasuan, enplegua eta inklusioan) garatutako jarduketaren alderdi estrategikoei eta egiturazkoei buruzkoak. Besaldik, enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko lanean, konpromisoa hartzen du, aldi berean eta sinergikoki, datuen adimenaren arloko aurrerapen teknologikoak sartzeko eta aplikatzeko gizarte-zientzien eremuan, eta gogoeta, interpretazio, deliberazio eta erabaki gizatiar eta humanizatzaileak, nahitaez etiko eta politikoak, sustatzeko eta gardentasunez jorratzeko.

Independiente adjektiboa azpimarratzen dugu; izan ere, inklusioaren eta enpleguaren arloko EAEko legediak aurreikusten duenez, ebaluazioan jardun behar dute bai administrazio orokorrak (hau da, sailak), bai administrazio instituzionalak (hau da, Lanbide-Euskal Enplegu Zerbitzuak), bai administrazio independenteak (hau da, Besaldik). Beharbada, espero izatekoa da Besaldik gehiago nabarmenduko dituela politika, makroa, egiturazkoa, funtsezkoa, eraldaketa... eta gutxiago programak, proiektuak, neurriak, jarduketak, esku-hartzeak... Hala ere, batzuetan, itxuraz txikia eta puntuala den esku-hartze bat oso adierazgarria edo eraldatzailea izan daiteke (politikoki)... Dekalogo moduko baten entsegua (saiakera berrikusgarri bat) eginez gero, Besaldik egingo duen balio-judizio bakoitzak ezaugarri hauek izatea nahi genuke:

1. Ezagutzeko moduko subjektu batek publikoki emana izatea.
2. Berriaz adieraztea haren oinarri etikoa, zentzu politikoa eta begirada intersektzionala.

3. Ebaluazio-galdera batetik etortzea eta hipotesi batekin lotuta egotea (biak aldezturik formulatuta).
4. Balio-judizio hori eragin duen metodoari eta ibilbideari buruzko informazioa ematea, eta politika publikoen edo enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren arloko eragile esanguratsuek esplizituki aitortua eta onartua izatea balio-judizioa.
5. Historian, denboran eta eboluzioan kokatzea: dagokion politika publikoaren aurreko ibilbidea behar bezala ezagutzea eta etorkizunean berrikusia izateko gaitasuna izatea, trazabilitatearekin.
6. Zehaztea zer datutan ainguratuta dagoen eta nola lortu diren datu horiek.
7. Ebidentzian oinarrituta egotea, hau da, ahal den neurrian enpirikoki ezagunak diren eta logikoki erlazionatuta dauden gertakarien testuinguru batean azalduta egotea.
8. Aldezturik egindako elkarrizketa inklusiboen bidez modu frogagarrian jasotakoa izatea. Elkarrizketa horietan, inplikaturako eragileek eta interesdunen parte hartuko dute, eta, bereziki, politiken hartzaile diren herritarrek (esperientzia bidez adituak direnak).
9. Enpleguari, inklusioari eta esku-hartze publikoei buruz eskuragarri dagoen ezagutzari erreferentzia egitea.
10. Harekin batera, zenbait gomendio egitea.

Punturen bat absolutizatzen edo gaindimentsionatzen badugu beste batzuen kaltetan, oker gabilta. Nolanahi ere, politika publikoak ebaluatzen dihardugunon artean askotariko jakintzak daude (batzuetan, ebaluazioeizapora desberdinak eman diezazkiekete, eta, are gehiago, helburu jakin batzuekin hobeto konekta daitezke):

1. Jakitea (begirada eta hurbilketa subjektiboagoarekin eta kualitatiboagoarekin) zein diren politika batean inplikaturako edo interesaturako **eragileak**; haiekin elkarreraginean aritzen jakitea, haiek parte-hartzea eta ikastea lortzea eta horretan laguntzea; gure ebaluazioa esanguratsua eta erabilgarria zaiela eta halakoa iruditzen zaiela egiaztatzea. Agian, helburu nagusia kontuak ematea da.
2. Jakintzaren (marko) teorikoa, esku-hartzeari esker aldaketa jakin batzuk gertatzen diren modu **logikoari** buruzkoa (edozein politika publiko baloratzeko oinarritzako (balio-)katea). Baliteke, hemen, erreferentziazko helburua politika eta esku-hartzea hobetzea izatea.
3. Gizarte-zientzietan ikerketa zientifikoko diseinu metodologikoak (esperimentalak, hala badagokio) erabiltzen, prestatzen eta ezartzen jakitea (ikuspegi edo azentu objektiboago eta kuantitatiboago batekin), **kausa-efektu** erlazioak ezartzeko. Baliteke helburu nagusia ikastea izatea, hau da, gehiago jakitea, ezagutza.
4. Helburuari buruzko jakintza **espezifikoa** edo, bestela esanda, kasuan kasuko politika publikoak (gure kasuan, enplegua edo inklusioa) babesten eta sustatzen duen ondasunari buruzko jakintza. Oso litekeena da helburua izatea politikaren helburu bera (inklusioa, ongizatea, ekitatea, justizia).

Besaldik lagundu nahi du zapora-dibertsitate horrek gehitzeko eta biderkatzeko ahalmena izan dezan. Gure ustez, lotuta dago politika publikoen ebaluazioaren konplexutasunarekin berarekin. Better Evaluation-en, hau irakurri dugu: "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."

Beraz, gerta daiteke norbait politika publikoen ebaluazioa egiten aritzea, izen hori erabili gabe.

Gainera, politika publikoen ebaluazioan edo haren inguruan, gutxienez zortzi ezagutza-geruza eta -mota edo -forma bereizten ditugu:

- **Ezagutza filosofikoa:** adibidez, epistemologia, galderak egiten baititu ezagutza-mota horietako bakoitzaren oinarriari, zentzuari eta mugei buruz.
- **Ezagutza etikoa:** filosofikoaren zatitzat hartzen da, baina bereziki beharrezkoa da politika publikoen ebaluazioan, ebaluazioaren xedea baita ondasun publikoen gaineko balio-iritzia ematea (eta etikak balioa du aztergai).
- **Ezagutza zientifikoa:** esaterako, ekonomiak edo soziologiak ematen dutena, politikek langai dituzten fenomenoei buruz –gure kasuan, enplegua edo inklusio–.
- **Ezagutza metodologikoa:** hau da, ezagutza sortzeko modu bereizgarria menderatzea (adibidez, ezagutza jakin bat zientifikotzat jotzen da, baldin eta *metodo zientifikoa* deritzonaren bidez lortu bada, eta pertsona bati zientzialari esaten diogu, ez hainbeste zientzia baten ezagutzaren ondare metatua eskuratu duelako, baizik eta *metodoa menderatzen* duelako).
- **Ezagutza teknologikoa:** medikuntza, ingeniaritza, kudeaketa edo zuzenbidea, adibidez, teknologia handiak dira, hau da, ezagutza zientifikoaren aplikazioak dira, helburutzat dutenak errealitatean aldaketak lortzea (ez ditugu neurtzen errealitateaz dakitenagatik, baizik eta errealitatean lortzen dutenagatik).
- **Ezagutza teknikoa:** teknikariaren ezaugarria da jakintza espezifiko edo espezializatua izatea eta, haren bidez, trebetasuna duela eta ezagutza teorikoak (adibidez, teknologikoa) aplikatzen dakiela erakustea.
- **Ezagutza praktikoa:** jarduera bat eginez eskuratzen da.
- **Esperientzia-ezagutza:** egoera bat biziz eskuratzen da (esaterako, esku-hartze baten hartzaile izan direnak *esperientzia bidezko adituak* dira).

Politika publikoen ebaluazioa ezagutza-arlo aplikatutzat har badaiteke ere (teknologia bat), ez dago zalantzarik oinarri etikoa eta zientifikoa behar duela, bai eta praktikan oinarritzen den tekniken erabilera ere. Praktika hori, neurri handi batean, esperientzia-jakintza duten pertsonekin *hitz egitea* (deliberatzea) da, adibidez. Geruza horiek erakusten digute politika publikoak ebaluatzeko prozesuetan piezak lotzeko modu asko egon daitezkeela. Hona hemen adibide batzuk:

- Ebaluazio estandarizatu bat, entitate bateko teknikariek ezartzen dutena, eta auzoko beste erakunde batean boluntario diharduen erretiratutako katedradun batek etikoki berrikusten duena.
- Ebaluazio bat, zientzialari politiko batek diseinatua eta zuzenbidearen filosofiako aditu batekin batera burutua.
- Ebaluazio bat, non funtsezko pieza bat ikerketa eta ekintza parte-hartzailea baitira eta esperientzia bidez adituak diren hamarnaka lagunek parte hartzen baitute.

Bestalde, ebaluazioa (politika publikoena edo, haren lehengusina propioa, hau da, programa, proiektu, zerbitzu edo zentroena) ezagutza sortzeko jardueratzat hartzen dugu, beste jarduera batzuekin ahaidetasuna duena eta sinergia handiak izan ditzakeena, hala nola hauekin:

1. **Informazioa** (datuak atzitzea, lortzea, hautatzea, prozesatzea, tratatzea, egituratzea, interpretatzea eta kontserbatzea, adibidez komunikatzeko).
2. **Dokumentazioa** (ezagutzea, ohartaraztea, lortzea, ordenatzea, prozesatzea, hornitzea edo erabiltzen laguntzea).
3. **Sistematizazioa** (eskemak, ereduak, tresnak, prozedurak, hipotesiak, teoriak, prototipoak eta ezagutzako eta ezagutzarako beste bitarteko edo tresna batzuk eraikitzea).
4. **Ikerketa** (ezagutza gehiago, hobe edo berria eraikitze bide nagusia, lehendik dagoen ezagutzatik abiatzen dena).
5. **Prestakuntza** (laguntza ematea pertsonak ezagutza-komunitateetan sar daitezen edo komunitate horietan egunera daitezen).
6. **Komunikazioa** (eta, horren barruan, ñabardurak eginda, barreiadura, hedapena edo dibulgazioa).

Berriz ere, jarduera horien arteko ahaidetasunek eta sinergie askotariko akoplamenduen adibideak eskaintzen dizkigute:

- Ikasle batek politika publiko bat ebaluatzeko prozesua sistematizatzeko lan bat egiten du, eta ebaluazio-taldean teknikari gisa parte hartzen du.
- Hiri bateko jarduera ekonomikoaren, errentaren banaketaren eta lurralde-segmentazioaren eremuei buruzko ikerketa soziologiko batek intsumo gisa balio du, ondoren enplegu-politiken bidez esku hartzeko premiak ebaluatzeko.
- Politika publiko baten emaitzen ebaluazioan, aginte-taula bat erabiltzen da, datu administratiboak eta datu estatistikoei buruzko lan batean eraiki dena.

Beraz, politika publikoen ebaluazioa izeneko jarduera hori ulertzeko, honako hauek ditugu:

- Ebaluazio makroagoak, estrategikoagoak, nabarmen politikoagoak, edo ez hain politikoak (ebaluazio mikroago edo koiunturalago horiek laginketa, urrats edo hurbilketa bat izan daitezkeen neurrian).
- Posible direnen artean katebegi, zati edo urrats gehiago edo gutxiago barnean hartzen dituzten prozesuak (adibidez, jada egindako katebegietatik, zatietatik edo urratsetatik abiatzen direlako).
- Ezagutza-geruza edo -mota gehiago edo gutxiago (eta batzuk eta besteak) behar dituzten ebaluazioak (filosofikotik esperientziara zihoan eskala horretan).
- Hurbilketa edo ikuspegi askotarikoak, metodologia, teknologia eta teknika ugari dituztenak.
- Ebaluazioaren sinergia handiagoa edo txikiagoa, ezagutza sortzen duten beste jarduera batzuekin.

Beraz, Julio Cortazar parafraseatuz, esan genezake enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko gure eredu *armatzeko eredu* bat dela. Eredu horretan, ebaluazio-jarduerak eragile anitzekoak dira; eredu horretan, ekarpenak egiten dituzte bai ebaluazioaren ardura duen eragileak, bai politikaren hartzailleak ordezkatzeko dituen eragileak, bai eta, gutxienez, hirugarren batek, zeina berrikuspen-, baliozkotze-, sistematizazio- edo bestelako ekarpen-funtzioetan aritu daitezkeen. *Lego* modelo bat, non piezak muntatzeko aukerak amaigabeak diren baina, aldi berean, oso ezaguna, moldakorra eta, azkenik, estimatua den.

Hori guztia esaten dugu, jakinda adimen artifizial batzuek edo bestek nabarmen alda dezaketela ebaluazio-ereduari buruz esaten dugun guztia, dela aukera ematen dutelako pertsonak ebaluazio-zeregin, -jarduera edo -prozesu jakin batzuk egin beharrik ez izateko, dela ebaluazioak politika publikoaren zikloaren barruan duen tokiari eta zentzuari eragiten dietelako, dela politika publikoen ebaluazioaren oinarrizko balio-katearen eta prozesu eta jarduera osagarrien, euskarrikoen, gainbegiratzekoen, administratiboen, aholkularitzakoen, kudeaketakoen, zuzendaritzakoen, gobernuaren edo beste zenbaiten arteko harremana eraldatzen dutelako.

7. Arkitektura

Ebaluazioa ulertzeko eredu teorikoa planteatu eta aurkeztu ondoren (eta badakigu ez dagoela teoria bat baino gauza praktikoagorik, ona bada), orain ikusiko dugu zer elementuk definitu izan duten edo defini dezaketen lehen aipatu dugun ebaluazio-sistema horrek izango lukeen arkitektura. Hau da, nola joan diren uztartuz edo gure ustez nola uztartu litezkeen subjektua eta predikatua, izatea eta egitea, sistema eta eredua.

Gure ustez, Besaldin, jarduera bat zenbat eta hurbilago egon lehen aipatu dugun ebaluazioaren *nukleo gogorretik*, orduan eta zentzuzkoagoa da taldea jarduera horretaz zuzenean arduratzea. Adibide argi-argi bat jartzearen: Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemari buruzko ebaluazio-txostenaren ondorioen eta gomendioen azken idazketa, Besaldik aurkeztu behar duena. Modu zabalagoan eta abstraktuagoan formulatuta, hau esan genezake: Besaldiko taldeak izango luke erantzukizun zuzena, politika bakoitzaren eta biurteko edo hiru urteko txostenen ebaluazio orokorrak diseinatzeko eta egiteko prozesuen funtsezko alderdi edo alderdi kritikoen gainean. Jarduera horretan, taldeak zuzenean jarduten du ebaluazioa egiteko agindua (edo eskaera) egiten dioten instantziekin (azken beltzean, herritarrekin, bereziki esperientzia bidez adituak diren herritarrekin) eta, zehazki, Enplegu Politika Publikoen Euskal Kontseiluarekin, Inklusiorako Erakundearteko Batzordearekin, Inklusiorako Euskal Kontseiluarekin eta Legebiltzarrarekin.

Eragile horiek partaidetza berezia dute aldizkako txostenak sortzen dituzten enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko-prozesuetan, eta txosten horiek egiten direnean, haien hartzaile formalak dira (edo hartzaile horiek dauden lekua).

Lan hori egiteko, Besaldiko taldeari babesa eta baliabideak eman dizkiote Ekonomia, Lan eta Enplegu Saileko Zerbitzu Zuzendaritzak eta sailaren eta Eusko Jaurlaritzaren zeharkako beste instantzia batzuek, egiturak eta baliabideak eman dizkiote eta. Bestalde, funtsezkoa da Besaldik enpleguko eta inklusioko esku-hartze eta politiketan diharduten eragileekin duen harremana; izan ere, eragile horiek datuak eta informazioa ematen dizkiote Besaldiri, aukera izan dezan neurri handiagoan edo txikiagoan eragile horien ardurapekoak diren politika publikoen ebaluazioa egiteko; eragile horiek dira administrazioak eta enplegu- eta inklusio-zerbitzu publikoak (bereziki, saila eta Lanbide), eremu horietan lan egiten duten langileak (lehen lerroan kalean bertan aritzen diren zerbitzari publikoei arreta berezia jarrita) eta beste zenbait eragile. Hemen Eustat ere aipatuko genuke, datuen eta informazioaren iturri eta bide nagusia den heinean. (Esan dugu lehenago ere alde horretatik gainditu gabeko arazoak ditugula).

Honaino, beraz, hizpide dugun arkitekturaren lehen zatia, non taldeak jarduerak egiten baititu bere bitartekoekin, edo organoa atxikita dagoen sailaren sistema-zatiaren barruan aurkitzen dituen bitartekoekin, edo Eusko Jaurlaritzaren zeharkako beste egitura batzuekin. Jakina, bitarteko gehiago behar ditu (Legoko pieza gehiago, artefaktuak muntatzeko). Ikus dezagun taldeak lehenik eta behin nora begiratzen duen.

2025ean, Besaldik bi erakunde identifikatu ditu; izan ere, bere ustez, gaur eta hemen behintzat, koherenteagoa, egokiagoa, efikazagoa, efizienteagoa eta, azken batean, adimentsuagoa izan daiteke bere jarduera erakunde horietan sustatzea eta hor bilatzea bere misioa betetzeko eskaintzen dituzten sinergiak, beste edozein jarduketa-modu baino (dela Besaldiko taldeak jarduerak zuzenean egitea, dela

kanpoko kontratazioa, dela beste bat).

Euskal Herriko Unibertsitatea eta Eguia Careaga Fundazioa dira erakundeok.

Euskal Herriko Unibertsitateari dagokionez, Besaldi bertara hurbildu izanaren arrazoiak zerikusia du, batetik, ikusi berri dugun bezala politika publikoen (gure kasuan, enplegu- eta inklusio-politiken) ebaluazioari egozten dizkiogun ezagutza-geruzen konplexutasunarekin; eta, bestetik, zerikusia du, aldi berean, gure inguruan benetan dagoen politika publikoen ebaluazioaren ekosisteman (baita enplegu- eta inklusio-politiketan ere) hautematen genituen gabeziei, ahultasunei eta absentsiei buruz egin dugun azterketarekin ere. Iruditu zitzaigun (eta hala iruditu zitzairen errektoreari eta Euskal Herriko Unibertsitateko bere taldeari ere) euskal sektore publikoko goi-mailako hezkuntzan espezializatutako erakundea bereziki egokia zela ebaluazioarekin oso sinergikoak diren jarduerak bertan sustatzeko, hala nola ikerketa, irakaskuntza eta transferentzia, betiere enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeke ikuspegi zabal eta sakon batetik, esparru epistemiko, zientifiko eta instituzional sendo batean oinarrituta, eta partaidetza-, lankidetzat- eta berrikuntza-dinamika estrategiko batetik abiatuta, guztion ongiaren, kalitatezko enpleguaren eta gizarte-inklusioren alde eginez. Besaldik baldintza hauek betetzen dituzten jarduerak eta proiektuak sustatu nahi zituen (batez ere ikerketa, irakaskuntza eta transferentziari buruzkoak):

- Zentzua izatea eta berez balioa ematea, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioari buruzko ezagutza sortzeko.
- Euskal Herriko Unibertsitatean enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioarekin lotutako jarduerak, ibilbide, dinamika eta egitura interesgarri, bizigarri eta jasangarriak (banakakoak eta kolektiboak) sortzen laguntzea.
- Besaldiren ebaluazio-lanarekin sinergiak izatea.

Funtsean ez dira bilatu, ezta bilatzen ari ere, politika publikoak ebaluatzen diharduten unibertsitateko profesionalak, baizik eta diziplina, profil, ibilbide eta abilezia desberdinetako akademikoek multzo zabal eta askotariko bat ehundu, elkarren artean eta ekosistemako gainerako eragileekin enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioan elkarrekin dutenak, eta enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioarekin lotutako ezagutza-ekosistemarako oinarri-, zientzia- eta metodologia-polo on bat izango litzatekeenaren egiturak eraikitzen dituztenak. Diru hori bera 1. kapitulurako (langile propioak) erabiltzeak ez bezala, mugimendu horrek balio erantsi instituzionala, ospekoa eta kognitiboa ematen dio enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeke sistemari, eta oso interesgarria izan daiteke. (Gainera, badakigu Besaldirako langile gehiago eskatzeak, kasurik onenean, denbora hartuko lukeela, eta ez guke ezinbestez izango Euskal Herriko Unibertsitatean dauden gaitasunen dibertsitatea eta moldakortasuna). Beraz, testuinguru instituzional, zientifiko eta akademiko bat eraikitzen lagundu nahi dugu, euskal sektore publikoko enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioak gaitasun profesional horiek eskuragarri izan dituzten, ezagutza-, eta eguneratze-egoera onenean, eta gaiari buruzko nazioarteko ezagutza-sareekin loturarik onena izanda. Lagundu nahi dugu, era berean, ikerketa zientifikoaren, prestakuntza-irakaskuntzaren eta ezagutza-transferentziaren dinamika behar bezala koipeztatu dadin eta eragile egokiaren eta egokienentzat zuzenduta egon dadin.

Bestalde, Eguia Careaga Fundazioa da, argi eta garbi, Euskal Autonomia Erkidegoko hirugarren sektorearen erreferentziazko erakundea, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioari dagokionez, bai eta ezagutza sortzeko beste jarduera batzuei dagokionez ere, politika publikoen ebaluazioarekin bereziki sinergikoak direnak, hala nola informazioa, dokumentazioa edo sistematizazioa; izan ere, fundazio horrek ibilbide luzea eta egiaztatua du jardun horietan, gizarte zibil antolatuak eta botere publikoek sostengatuta. Berriz ere Besaldik Eguia Careaga Fundazioan bilatzen duena ez da ebaluatzen diharduen jendea, baizik eta enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioari buruzko informazioa, sistematizazioa eta dokumentazioa emateko eta hirugarren sektorean txertatzeko fundazioak duen estrategia sektoriala babestea (eta horretan babesa bilatzea), gizarte-inklusioko eta enplegurako oso garrantzitsua baita.

Eguia Careaga Fundazioak dokumentazio-zentroaren kontzeptua izan du, historikoki, elementu egituratzaile gisa. Internet eta digitalizazioa iritsi zirenean, antzeko beste zentro askok porrot egin zuten; Eguia Careaga Fundazioak, ordea, asmatu zuen bere burua berrasmatzen eta polo teknologiko bat eratzen, eskuragarri zegoen ebidentzia eta zientzia onenari esku bat luzatuz, eta bestea, herritarrek (gure kasuan, enpleguan eta inklusioan) lan egiten duten erakundeei emanez. Eguia Careaga Fundazioari dirulaguntza ematea aukera bat da fundazioak elkarreragin handiago izateko enplegu- eta inklusio-politiken eta horien ebaluazioaren eremuan (eta eremu horrekin). Hala, Eguia Careaga Fundazioko pertsonak, ezagutzaren sistematizazioaren arloan dituzten jakintza eta tresnekin (datuak, informazioa eta dokumentazioa sortzeko eta kudeatzeko alderdiak barne), aukera izango dute beren informazio-, dokumentazio- eta sistematizazio-estrategiarako zentzua duten jarduerak egiteko; jarduera interesgarriak, pertsona gisa eta erakunde gisa garatzeko; eta sinergikoak Besaldiren berezko ebaluazioekin.

Gure ustez, interesgarria da erakunde batekin lankidetzazko estrategikoa izatea, egiten ari zena edo egin nahi zuena (gehiago eta hobeto) eta, nolanahi ere, egiten dakiena egiten jarrai dezan. Zientzia, teknologia eta berrikuntzako eskema baten barruan, Eguia Careaga Fundazioa izango litzateke zirkulua osatzen duen bazkide teknologikoa, Euskal Herriko Unibertsitatea bazkide zientifiko gisa hartuta; Besaldi, berriz, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-prozesua ezartzeaz eta berritzeaz arduratuko litzateke. Bazkide teknologiko horrek, esan bezala, lotura eta kapilaritate handia du hirugarren sektorearen barruan enplegu- eta gizarteratzeko erakunde askorekin eta oso garrantzitsuekin.

Gure ustez, Euskal Herriko Unibertsitateak, Eguia Careaga Fundazioak eta Besaldik, bai eta beste eragile batzuek ere, zientzia, teknologia eta berrikuntzako sistemetatik espero den dinamika sor dezakete, lehen aipatu dugun ZTBPN deskribatutako baldintzetan. Hartara, sinergia bat lortuko litzateke Besaldiren ebaluazio-prozesu eta -produktu propio horien eta Euskal Herriko Unibertsitateak eta Eguia Careaga Fundazioak zientzia-, teknologia- eta berrikuntza-sistema aurreratuetan bilatzen diren zirkulu birtuosoetan egingo litzatekeen ezagutza sortzeko prozesu eta produktuen artean. Zirkulu horietan, gauzak ondo eginez gero, eragile guztiak eta ekosistema osoa aterako lirateke garaile.

Euskal Herriko Unibertsitatearen kasuan bezala, Besaldiren eta Eguia Careaga Fundazioaren arteko harremana epe luzeko harreman dinamiko eta aldakor gisa ikusten dugu.

Hau da, bi erakundeak, ekarpenak egin eta ikasten duten heinean, aldatu egiten dira, beren premiak eta gaitasunak aldatzen dira, bai eta, beraz, lankidetzaren edukia ere (sustapenaren xedea eta zenbatekoa). Dirulaguntza izendunaren teknikari esker, Euskal Herriko Unibertsitateak, Eguia Careaga Fundazioak eta Besaldik plangintza bat egin dezakete, urte anitzeko ikuspegiarekin, eta lehen aipatu ditugun Legoko piezen arteko bat-etortze horiek aurreikusi. Teknika horrek aukera ematen du, gainera, Besaldiren ebaluazio-prozesuak eta Eguia Careaga Fundazioaren eta Euskal Herriko Unibertsitatearen ezagutza sortzeko jarduerak identifikatzeko eta lerrokatzeko.

Besaldiren misioa betetzeko, nahikoa izango al dira haren bitarteko propioak gehi (edo bider) Euskal Herriko Unibertsitatearekiko eta Eguia Careaga Fundazioarekiko harremanetik datorren sustapen-, sinergia- eta lankidetzaz-gaitasunaren bidez lortutakoak eta lerrokatutakoak? Ezetz uste dugu: ikuspegi kualitatibotik nahiz kuantitatibotik, beharrezkoak dira erosketa edo kontratazio publikoa. Zer kasutan? Honako hauetan, gutxienez:

- Besaldiko taldeak egin ezin dituen ebaluazioak edo ebaluazio-parteak diseinatzea edo egitea, arrazoi koiunturalengatik-edo ez baitu horretarako gaitasunik (lan-pilaketagatik edo langile-faltagatik) edo ez baitu horretarako espezializaziorik (inork ez daki hori egiten taldean).
- Besaldiren berezko lanerako beharrezkoak diren jarduerak eta produktuak, lan horren *core/cuore*-ari ez dagozkionak: jarduera bereziki sinergikoak edo aldeztu aurrekoak deitu diegu.
- Jarduera eta produktu osagarriak edo instrumentalak: jardunaldi bat antolatzea edo argitalpen bat editatzea; ikerketa batean landa-lana egitea edo langileei aplikazio berri bat erabiltzen laguntzea, eta abar, eta abar.
- Kudeaketan laguntzeko jarduerak eta produktuak.
- Beste jarduera eta produktu batzuk.

Egia da politika publikoak ebaluatzeko gaitasun instalatu gehiena merkatuan dagoela, baina, gure ustez, une honetan, politika publikoak ebaluatzeko organo publiko batek ezin du besterik gabe pentsatu merkatuak eta kontratuen legeak nahi dugun denboran, moduan, kantitatean eta kalitatean hornituko dutela. Nolanahi ere, zalantzarik gabe, erosketa edo kontratazio publikoko harreman hori ezinbestekoa da gure arkitekturarako, eta uste dugu ezen, merkatu-harremanetan gertatzen diren kostu eta onura konbentzionalak gain, hornitzaileak nahiz Besaldi, eskaintzaren eta eskariaren jokoan ondo mugitzen bagara eta gure harremanak behar bezala dinamizatzen baditugu, ekosistema bat eraikitzen ari garela eta enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko gaitasun instalatua sortzen, hobetzen eta mantentzen ari garela. Horretarako beharrezkoa da:

- Besaldiko taldearen eta Ekonomia, Lan eta Enplegu Saileko Zerbitzu Zuzendaritzako Kontratazio Zerbitzuaren gaitasun konbinatua hobetzea, alderdi guztientzako lizitazio-prozesu arinak diseinatu eta egiteko, alderdi guztiek beren ezaugarriak eta interesak behar bezala islatuta eta kudeatuta ikus ditzaten.

- Lanen exekuzioaren jarraipena hobetzen jarraitzea, maiz egindako saio esanguratsuen eta beste bitarteko batzuen bidez.
- Lanen eta eragileen arteko interakzioak behar bezala antolatzea, entregagai partzialen, amaierakoen eta exekutiboen erabilera eta aprobetxamendua maximizatuz.
- Enpresa hornitzaileekin epe luzerako harreman onak eta aberasgarriak izaten jarraitzea, Besaldik kontratatuta egon ala ez.
- Enpresen arteko eta enpresen eta Besaldiren arteko ezagutza eta laguntza sustatzea, alde guztien maila handituz joateko, paraxutista, pirata edo oportunistak gisa izendatzen diren enpresen aukerak murrizteko, edo lehia desleial, interes-gatazka edo prezio-jaitiera ausartegien kasuak gutxitzeko.

Zalantzarik gabe, arkitektura konplexu honen arrakastaren gakoetako bat proiektu bakoitzean piezak aurreikusi, aukeratu, adostu eta lotzean kontuz ibiltzea eta asmatzea da. Horretarako, oso lagungarria izan da gure komunitate-giroa, oro har eragile askoren eta, bereziki, erreferenteen prestasuna errazten duena, prozesuetan aurrera egiteko. Normalean, Besaldiren pertsona erreferenteak lan puntualak egitearekin lotzen dira, hala nola: jardunaldi batean egindako erakusketa bat, edo lan jakin baten berrikuspina, kontrastea edo baliozkotzea (*peer review*). Hala ere, beti planteatzen da Besaldirekiko harremana epe luzerako harreman komunitario gisa: konfiantza, sintonia eta konplizitate iraunkorrak bilatzen dira, une jakin bateko jardura edo produktu bat baino gehiago. Agenteei dagokienez, oro har taldea saiatzen da haiei erakargarriak zaizkien lankidetzak proposatzen, saturazioa saihesteko.

Izan ere, honelako eskaintzak, proposamenak eta iradokizunak jaso ditugun neurrian, lerro hauetatik bertatik irekitzen dugu Besaldiren jardueretan parte hartzeko eta laguntzeko jarrera berezia duten eragile multzo bat (pertsonak edo erakundeak) prestatzeko eta forma emateko aukera.

BesaldiKideei buruz hitz egiten hasteko unea izan liteke. Ideia hori aipatu eta iradokitzen dugu, besterik ez, are gehiago oraindik BesaldiLab aipatu ez dugunean.

Nolanahi ere, berriz ere ezin dugu atal hau amaitu, gogora ekarri gabe adimen artifizial berriek eta adimen artifizialen gainean egiten ditugun ikaskuntza eta erabilera berriek izugarri alda dezaketela marrazten ari garen arkitektura hori guztia. Eta, arkitekturaren metaforarekin jarraituz, baliteke ez jakitea kanpoko apaingarri bat edo habe nagusi bat aldatzen ari garen, eta hori erronka bat da Besaldiren arkitekturarako eta, ondorioz, enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko dugun eredurako.

Edonola ere, BesaldiLab-en inguruan hitz egiteko unea iritsi da.

oharrak

40

8. BesaldiLab: laborategia

BesaldiLab esaten diogu ebaluatzeko moduari, gure ebaluazio-proiektuetan lan egiteko erari, Besaldin politikak ebaluatzeko erabili nahi dugun moduari. Funtsezko kontzeptu batetik abiatu gara: triangulazio adimenduna. Triangulatzea gizarte-zientzien kontzeptu zahar bat da, eta, Besaldirentzat, gutxienez begiratzeko hiru angelu izatea esan nahiko luke, jarduera, proiektu edo produktu garrantzitsu bakoitzari gutxienez hiru ikuspegi emateko. Alde batera utzita arduradun zuzena taldea bera den, edo lankide estrategikoa dugun erakunde bat den, edo kontratatutako hornitzaile bat den, onartu behar dugu ezen, pertsona edo erakunde arduradunaren begiradaz gainera, une batean edo bestean beste begirada bat egongo dela, eta gero beste bat. Hala egiten genuen, adibidez, Besaldiko taldeak hornitzaile baten lanaren aurrerapenari hamabost egunean behin jarraipena egin ondoren, bi erreferenterik *peer review* bat eskatzen genienean. Edo prozesu baten diseinuaren zirriborro bat kontrastatzeko eskatzen genienean Jaurilaritzaren barruko eta kanpoko eragileei.

Gure asmoa da, beraz, *hub* bat sortzea, hau da, estekatzeko gailu bat, nodo bat, espazio bat, konpromisoa hartzeko leku bat, eraikitzen, zaintzen eta erabilgarri egiten saiatuko garen topagune bat. BesaldiLab proposamen gisa ulertzen dugu, adimen zabalagoa, anizkoitzagoa, hibridoagoa, indartsuagoa eta jasangarriagoa eraikitzeko.

Gogora dezagun zer kezka genuen dokumentu honen 3. apartatuari ekin genionean. Ikusten genuen pertsona bakarreko organo bat (hasieran, pertsona bat) talde gisa eratzen zela, komunitatean hitz egiten zuela eta ekosistema baten barruan sistema bat eraikitzen zihoala. Hala ere, airean geratzen zen subjektuari buruzko galdera, hau da: arriskua dago datuen eta informazioaren fluxu handi bat Besalдитik igarotzeko, arrasto bakar bat ere utzi gabe, ikaskuntzarik izan gabe, ezagutzarik sortu gabe. Hutsak eragindako bertigoa.

Dokumentu hau idazten, berrikusten eta berridazten ari bagara, Besaldin bizitza adimentsua dagoelako da, baina gure hausnarketak esaten digu adimen zabalagoa, anizkoitzagoa, hibridoagoa, indartsuagoa eta jasangarriagoa eraiki behar dugula. Zabalagoa, kolektiboagoaren zentzuan, pertsona gehiagok Besaldiren *ikuspegitik* pentsa dezaten. Anizkoitzagoa, aldi berean zientifikoa, teknologikoa eta berritzailea izan dadin. Aldi berean, testuinguruarekin bat egina, prozedurazkoa eta praktikoa. Diziplinartekoagoa. Hibridoagoa, giza adimenen eta adimen artifizialen arteko efektu biderkatzaile gehiago lortzeko. Eta gure adimena kolektiboagoa, anizkoitzagoa eta hibridoagoa bada, uste izatekoa da Besaldin bizitza adimentsua areagotuko dela eta indartsuagoa eta jasangarriagoa izango dela, hau da, gehiagotan asmatuko du eta mendekotasun txikiagoa izango du honelako edo halako pertsonarekin.

Beraz, BesaldiLab, gure ustez, funtsezko apustua eta modua izango litzateke Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoa indartzeko eta haren ebaluazioen maila modu iraunkorrean eta jasangarrian igotzeko. Helburua izango litzateke pentsamendua, adimena eta ezagutza pausoz pauso eraikitzea, diziplina eta posizio desberdinetatik, eta praktika eta prozesu desberdinetarako. Helburua izango litzateke, halaber, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren arloko zientzietan, teknologietan eta berrikuntzetan hizkuntza komuna eraikitzen parte hartzea. Batzuetan bereizita agertzen diren elementuak elkartuz: ebaluazioa eta inklusioa, ebaluazioa eta enplegua, enplegua eta inklusioa, teknologia eta zientzia, aholkularitza eta akademia, giza adimenak eta adimen artifizialak,

jarduera operatiboak eta kudeaketa-prozesuak, lehiakortasuna eta lankidetzak, ondasun publikoak eta ondasun komunak, ezagutza eta esku-hartzea...

BesaldiLab lekua edo bidea izango litzateke, premiak bideratzeko jarduera edo proiektu hauetan: kontrastea, berrikuspena, simulazioa, analisia, orientazioa, deliberazioa, atzeraelikadura, prototipogintza, gainbegiratzea, pilotatzea, baliozkotzea, aholkularitza, gaitzea, transferentzia, sorkuntza, zalantzan jartzea, baloratzea, ebaluatzea, metaebaluatzea... Kasuan kasu, proiektu bakoitzari egindako ekarpen anizkoitz horrek formatu desberdinak har ditzake, eta une desberdinetan egin daiteke. Planteamendu hori koherentea da gure ebaluazio-ereduarekin (*checks and balances* dei geniezaioke), parekoen berrikuspenaren espirituari jarraituz. BesaldiLabek honako espiritu hau bultzatuko luke: ezagutza eraikitzea, berrikuntza irekia, lankidetzak horizontala, esperientziaz sortzailea... BesaldiLabek baieztatzen du zientzia, teknologia eta berrikuntza, hau da, mota desberdinetako jakintzak, ezin direla batura zero duen joko bat izan, non zati batek irabaziz gero besteak galtzen baitu. Ezagutza ondasun komun, ireki eta unibertsalki irisgarri gisa ulertzen dugu, mundu guztiaren eskura dagoena.

BesaldiLab etorkizuneko gure apustua da, antidoto bat, edozein antolakundek eta, agian, bereziki publikoek, aurre egin behar dieten bi arriskuri aurre egiteko: saturazioa eta burokratizazioa. Lehenengo arriskua da buxadura, botila-lepoa, tronboa, eta, muturrera eramanda, kolapsoa edo eraginkortasun falta kronikoa. Bigarrena, berriz, baliabideez gero eta gehiago arduratzea, eta helburuez gero eta gutxiago, eta, azkenean, izapide zehaztugabeen beste bulego aspergarri eta trukagarri bat izatea, *core/cuore* guztia (kontraesana) azpikontratatzera kondenatua.

BesaldiLab modu desberdinetan has daiteke gauzatzen. Eratu liteke, beharbada, tentuz, aldizka eta, agian, une jakin batean, Besaldik parte hartzera gonbidatzen dituen eta gonbita askatasunez eta borondatez onartzen duten pertsonen talde gisa. Nolanahi ere, autoantolatzea izango litzateke BesaldiLaben lehen zereginetako bat: zenbait gai eztabaidatu litezke, hala nola ondasunak, partaidetzak, formatuak, konpromisoak, erritmoak, presentzialtasuna, birtualtasuna, aldizkakotasunak, graduak, rolak, funtzioak, erregistroak, deialdiak eta antzeko beste zenbait. Ondoren, BesaldiLaben inbertitzea pentsa genezake, espazio birtual bat ematea, lineako funtzionamendu-sistemaren bat. Eta adimen artifizialen ekarpena jaso lezake. Ondorengo etapa batean, kanpoaldera begira jarri eta ireki liteke. Solasean aritu liteke Besaldiren webgunearekin eta web-atariarekin, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioari buruz. Eta sofistikazio teknologikoa areagotu lezake, eta Besaldik BesaldiLaben burutu nahi duen kudeaketaren eraldaketa-prozesuaren eraginpean geratu, aurrerago ikusiko dugun bezala.

Lehen esan dugunez, BesaldiKideak dokumentu honetan ageri den ideia bat da, berriki iritsi zaizkigun proposamen edo eskaintzetatik sortu dena, baina ez dakigu gauzatuko den ala ez. BesaldiLab, ordea, aspalditik hausnarketetan eta elkarrizketetan osatzen ari den kontzeptua eta proposamena da, eta, agian, aurrez taxutzen hasi da Enplegu eta Inklusio Politikak Ebaluatzeako Organoaren praktika batzuetan. Agian horregatik, uste dugu 2026a dela BesaldiLab gauzatzen hasteko unea. Jarrai dezagun.

9. Besaldi 2026: ikuspegi orokorra

2026an, aurrera egiten jarraitu nahi dugu eredua eraikitzen, sistema abian jartzen eta, azken batean, Euskal Autonomia Erkidegoko enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio independenteaz arduratzen den organoaren eraginkortasuna hobetzen, Besaldiren funtsezko eginkizun definitzailea betez, hau da, ebaluazioa, Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemari buruzko lehen txosten orokorra eginez eta entregatuz, bai eta enplegu-politikari buruzko lehen txosten orokorra ebaluatuz eta, ondoren, eginez eta entregatuz ere (2027rako aurreikusita dago).

Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemari buruzko txosten orokorra egitea eta entregatzea izango da Besaldiren zeregin nagusia, lehenetasunezkoa eta egituratzailea. Zeregin horrek sinergia bereziak ditu Eguia Careaga Fundazioaren programarekin. Izan ere, programa horrek helburutzat du sistematizazio-, informazio- eta dokumentazio-lana egitea, Besaldik dirulaguntza izendun bidez sustatzen duen enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren arloan; programa hori, bestalde, ikusgai jarriko da enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioari buruzko web-atari batean, Besaldiren egungo webgunean integratuta. Euskal Herriko Unibertsitatearekin batera, enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko ikerketa-, prestakuntza- eta transferentzia-jarduerak sustatu eta produzituko ditugu, eta urratsak egingo ditugu enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko erreferentzia akademikoko, unibertsitarioko eta zientifikoko sare egituratu eta polo bat sortzeko bidean.

Inklusio-politikari buruzko bi urtez behingo txostenean, enplegu-politikari buruzko hiru urtean behingo txostenean nahiz Besaldiren zeregin guztietan, intentsitatez sartuko dira honako osagai edo elementu erlazional edo kolaboratibo hauek, orain arte falta zirenak edo nahikoa ez zirenak:

- Enplegu- eta inklusio-politiken hartzaileen ekarpena jasotzea eta entzutea (esperientzia bidezko adituak).
- Enplegu- eta inklusio-politiketan zuzeneko arreta ematen duten profesionalekin komunikatzea eta kontrastatzea.
- Aurrerapausoak ematea Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoari dagozkion harreman instituzionaletan (batez ere, kide anitzeko organoen bidez, eta arrazoi desberdinak direla medio oraindik harremanik izan ez dugun erakunde hauekin: Eusko Legebiltzarra, Jaurilaritzako lehen lehendakariordea, Ongizate, Gazteria eta Erronka Demografikoaren Saila eta Segurtasun Saila).

Horrela, neurri handiagoan sartu ahal izango dira enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioan interesa duten gure eragileen komunitatean enplegu- eta inklusio-politiken hartzaile diren herritarrak (esperientzia bidezko adituak), zuzeneko arretako profesionalak (lehen lerroan edo kalean bertan dihardutenak) eta erakundeetako ordezkariak, beste profil edo kolektibo batzuetako pertsonak egin duten bezala (Euskal Autonomia Erkidegoko sektore publikoko langileak; enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko prozesuetan teknikoki parte har dezaketen profesionalak; profil akademikoa edo ikertzailea duten pertsonak; enplegu- eta inklusio-politiketan interesa duten edo inplikaturik dauden pertsonak, edo herritar militanteak, aktibistak, sentsibilizatuak edo interesdunak).

Era berean, 2026rako zeregin garrantzitsua da Besaldik ingurune instituzionaleko funtsezko piezekin duen elkarrikeria areagotzea (hala nola, Enplegu eta Inklusioko sailburuordearekin, Lanbiderekin eta Eustatekin), eta, hartara, aurrera egitea balio-kate publikoekin katebegi gisa dugun loturan, haietako bakoitzaren ebaluazioak bereizi daitezten eta elkarren osagarri izan daitezten. Halaber, Eustatekiko harremanetan, akoplamendu eta arintasun hori hobetu nahi dugu, dagozkigun eginkizun osagarriak betez. 2026an, datuak eta informazioa entregatzean, bideratzean eta partekatzean, sistema bat eratzen jarraitu behar dugu, irekitasuna, demokratizazioa, gardentasuna, prestasuna, arintasuna eta adeitasuna areagotuko dituen.

Kanpo-kontratazioari dagokionez, esan bezala, gure erronka da sei kontratu handien lana behar bezala amaitzea (kontratu horien exekuzioa, izan ere, 2025etik 2026rako urte-aldaketarekin batera amaitzen ari da), hartara entregagaiak behar bezala jaso daitezten, eta, ondorioz, kontratu horietako hiru inklusio-politikari buruzko txostenera bideratu daitezten, eta beste hirurak, berriz, enplegu-politikari buruzko txostenera.

Bestalde, 2025eko topaketen (zikloen) esperientzia, jakintza, posizionamendua, estiloa eta marka oinarri hartuta, 2026ko topaketen xedea izango da, batez ere, inklusioari buruzko txostena sozializatzea eta aipatutako profil eta segmentuetara irekitzea, bai eta, orain arte bezala, erreferentziazko pertsonengandik ikasteko aukera gisa mantentzea ere. Bestalde, saiatuko gara beste erakunde batzuek egindako edo bultzatutako topaketa eta sareetan parte-hartze handiagoa izaten. 2026an, urrats esanguratsua egin nahi dugu edizio profesionalaren, irudi korporatiboaren eta komunikazio instituzionalaren diseinuan eta fakturan, kalitateari, koherentziari, adeitasunari eta erabilgarritasunari dagokienez.

44

Era berean, urte anitzeko diagnostiko- eta eraldaketa-prozesu bat abiarazi nahi dugu, kudeaketako adimen-sistema erabat hobetu bat lortzeko, arlo hauetan: plangintza, jarraipena eta ebaluazioa; baliabideen eta teknologiaren kudeaketa; informazioa eta dokumentazioa; komunikazioa, marka eta irudia; datuen adimena, araudia betetzea eta beste. Prozesu horrek laborategiaren dinamikarekin (BesaldiLab) elkarrekin eta integratu beharko du, eta Besaldiri aukera eman etorkizunerako funtsezko alderdiei buruzko erabakiak bere buruari planteatzeko eta, hala badagokio, oro har planteatzeko, hala nola: plantillaren tamaina eta profilak, Enplegu eta Inklusio Politikak Ebaluatzeko Organoari buruzko legeria emateko, erregelamendu-garapena beharrezkoa den ala ez, edo haren independentzia babesteko klausula edo mekanismo posibleak.

Bestalde, 2026an, Besaldik honako hauetara bideratuko ditu kanpo-erosketa edo -kontratazioa:

- Inklusiorako eta Diru Sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemaren ebaluazio-proiektuaren zatietarako intsumoak edo zerbitzu osagarriak edo instrumentalak, hala nola: herritarren barometrorako telefono-inkestak, erabiltzaileek (esperientzia bidezko adituak) parte hartzeko prozesua edo txostenaren edizioa eta hedapena.
- EAEko enplegu-politika (urte anitzekoa) ebaluatzeko euskarriko edo errefortzuko laguntza teknikoak.
- Besaldiren "[Politika publikoen ebaluazioari buruzko] elkarriketak" bigarren topaketa-zikloa antolatzeke beharrezkoak diren zerbitzuak.

- Besaldiren kudeaketako adimen-sistema integratua diagnostikatzeko eta eraldatzeko laguntza teknikoa (urte anitzekoa).

Betiere, gure enpresa hornitzaileekin harreman ona izan nahi dugu, baita Besaldik kontratatuta ez daudenean ere.

Denbora-erreferentziei dagokienez, otsailean Inklusiorako Euskal Kontseilua saio monografiko bat egitekoa da, Besaldirekin batera. Martxoan, berriz, webgunean jarrita eduki behar ditugu 2025eko azken sei kontratu handietako sei dokumentu exekutiboak (entregagaiak). Ekainaren 30ean, txostenaren zirriborro bat izan behar dugu prest, eta, urriaren 1ean, txostenak argitaratuta behako luke. Topaketa-zikloa azken lauhilekoan egitekoa da.

Aurrekontuari dagokionez, zenbaki biribiletan, Besaldik milioi bat euro du 2026rako. Laurden bat 1. kapitulurako da, batez ere langileen soldatetarako. Beste laurden bat, berriz, bi dirulaguntza izendunetarako da (4. kapitulua), eta gainerako erdia 2. kapitulurako (kontratazio publikorako, funtsean).

oharrak

46

10.2026ko proiektuak

Jarraian, xehetasun gehiago emango ditugu 2026an segur aski garrantzizkoenak izango diren proiektuei buruz. Proiektu horiek ez dute Besaldiren jarduera osoa osatzen, eta ezin ditugu zehatz-mehatz aurkeztu, baina une honetan, haien ildo nagusiak edo xehetasun esanguratsu batzuk agertu nahi ditugu, behintzat.

oharrak

48

10.1. Inklusiorako eta Diru Sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemaren ebaluazioa (eta sistema horri buruzko txostena)

Lehenengo aldiz egingo da bi urtez behingo ebaluazio hau. Gure ustez, ebaluazioa Inklusiorako eta Diru Sarrerak Bermatzeko Euskal Sistema osoari buruzkoa izan behar du (inklusio-politika osoari buruzkoa), eta ez hainbeste haren programa, esku-hartze, zerbitzu edo kudeaketari buruzkoa, ezta haren garapen estrategikoei buruzkoa ere, nahiz eta elementu horiek, ondo aztertuta, osotasunari buruz *hitz egin* dezaketen. Kontzeptualizazioaz eta testuinguruan jartzeaz gainera, arrazoizkoa dirudi lehenik izaera deskribatzailea izatea, baita azalpenezkoa ere, eta, hirugarrenik, baloraziozkoa.

Lehentasunezko lau solaskide ditugu, eta, hain zuzen ere, eragile horiekin elkartu nahi dugu lehen lauhilekoan (ebaluazio-prozesuan) eta azkenekoan (txostena aurkezteko). Hona hemen:

- Hartzaileak, onuradunak edo erabiltzaileak (esperientzia bidezko adituak): parte hartzeko aukera emanek eta era organikoan.
- Lehen lerroko langileak, kalean bertan aritzen direnak: hasiera batean kuantitatiboki adierazgarria den panel bat baliatuz.
- Eusko Legebiltzarra eta Inklusiorako Euskal Kontseilua: kasu honetan, entzunaldi bat formalizatuz, eragile bakoitzak banaka hitz egiteko aukera izan dezan.
- Enplegu eta Inklusio Sailburuordetza, Lanbideko Zuzendaritza, Inklusio Zuzendaritza eta Lanbideko Prestazioen Zuzendaritza (bilera bat egin zen irailean).

Bestalde, lehen txanda horretan, garrantzitsua litzateke Eustat ere sartzea, pobrezia buruzko metrikeri, datuei eta iturri berriz ere heltzeko utzi genituen lekuan. Taldean, hizketan jardungo dugu solaskide horiekin, txostenean jaso litezkeen lan hornitzaileekin, eta Eguia Careaga Fundazioarekin eta Euskal Herriko Unibertsitatearekin. Nolanahi ere, prozesu hori funtsean hasita dago, honako alderdi hauei dagokienez:

- Kontratu hau lizitatu eta esleitu zen, eta dagoeneko amaitzen ari da: EAEko inklusio-politikaren kanpoko jarraipenerako eta ebaluaziorako prozesu integratua, globala, luzetarakoa eta proposamenezkoa diseinatzeko kontratua (Gizarteratzeko eta Diru Sarrerak Bermatzeko Euskal Sistema ebaluatze erreferentziazko diseinua).
- Ebaluazio-prozesu horren diseinuaren bertsio bat egin zen, eta bertsio horren gainean lan egin zen honako hauekin egindako bilera batean: Enplegu eta Inklusioko sailburuordearekin, Lanbideko zuzendariarekin, Inklusioko zuzendariarekin eta Lanbideko Prestazioen zuzendariarekin.
- Azterlan bat eskatu eta jaso zen, gai honi buruz: "Enplegu- eta inklusio-politiken xede diren fenomeno berriz buruzko ebidentzia"
- Ebaluazio-lan hau lizitatu eta esleitu zen, eta haren exekuzioa bukatzen ari da: "Inklusiorako eta diru-sarrerak bermatzeko euskal politikaren diseinuaren oinarrian dagoen aldatetaren teoriaren egokitasunari eta pertinentziari buruzko esplorazio-ebaluazioa".
- Ebaluazio-lan hau lizitatu eta esleitu zen, eta haren exekuzioa amaitzen ari da: «EAEko inklusio-politika publikoaren kalitate teknikoaren eta hautemandako kalitatearen adierazleei eta ebidentziei buruzko esplorazio-ebaluazioa» (pobrezia gaineko politikari buruzko aginte-taula barnean dela).

- Laster lizitatuko da inklusiorako eta diru-sarrerak bermatzeko politikari buruzko iritzi publikoko barometro baten landa-lana.

Honako hauek dira, gutxienez, ebaluazioaren dimentsioak edo osagaiak:

- Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemaren diseinuaren ebaluazioa.
- Kalitatearen ebaluazioa: nahikotasuna, eraginkortasuna eta inpaktua (bereziki, diru-sarrerak bermatzeko prestazioek hartzaileen egoera ekonomikoan eta oro har).
- Honako hauek ebaluatzea: erakundeen arkitektura, eskumenen artikulazioa, arduren banaketa, sistemen arteko koordinazioa edo integrazioa eta, oro har, gobernantza.
- Ondorioak eta gomendioak.

Lizitazio bat egingo da edizio-lanetarako, irisgarritasunerako, infografiatarako eta komunikazioaren diseinurako. Beharrezkoa bada, (ebaluazio-)prozesurako eta produkturako (txostenerako) beste ekarpenen bat kontratatuko da. Azken produktua, ziurrenik, txosten bat eta horrekin lotutako dokumentu- eta tresna-multzo bat izango da, intsumo gisa erabili direnak, paraleloan egin direnak edo alderdiren bat handitzen dutenak. Txostena sozializatzeko prozesua garrantzitsutzat jotzen da, ebaluazio-proiektuaren zati esanguratsua baita.

Nolanahi ere, ebaluazio hau eta txosten hau bide baten hasiera baino ez dira, lehen urratsa, Besaldik Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemari egiten duen akonpainamendu kritikoko, elkarrizketa eraikitzaileko eta balio-judizioko eta -ekarpeneko ibilbide baten lehen urratsa. Lehen urrats hori, era berean, kritikoki berrikusi behar da, eta etengabeko hobekuntzei erabat irekita behar du. Txostena egitea eta gizarteratzea, ebaluazio-jarduera den aldetik, aukera berezia izan behar du Inklusiorako eta Diru Sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemaren gaineko barne-elkarrizketa eta elkarrizketa publikoa zabaltzeko eta hobetzeko: esperientzia esanguratsu bat, ebaluazioaren, politika erabilgarriaren eta demokrazian sakontzearen kulturaren inguruan.

10.2. Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren arloan, ikerketarako, prestakuntzarako eta transferentziarako unibertsitate-estrategia global bat egituratzeko proiektua

Hori da, hain zuzen ere, Euskal Herriko Unibertsitateak 2026rako Besaldiri aurkeztu dion proiektua, bien artean duten lankidetzaren estrategikoaren esparruan. Jaurlaritzak Legebiltzarrean onartutako aurrekontuetan, partida izendun bat dago proiektu horretarako.

Lankidetzaren kognitibo, erakundearteko, publiko eta herritar horren garrantzi estrategikoaren adierazpen eta bultzada gisa, bi egitura hauek koordinatuko dute proiektua:

- Zuzendaritza-taldea: Euskal Herriko Unibertsitateko errektorea, Harreman Instituzionaletarako eta Kulturako errektoreordea, Graduondoko eta Etengabeko Ikaskuntzako errektoreordea, EHUGuneko zuzendaria (batzuetan, Gizarte Inpaktuko zuzendariarekin batera), Besaldiren titularra eta Besaldiren arduraduna.
- Talde eragilea: Harreman Instituzionaletarako eta Kulturako errektoreordea, EHUGuneko zuzendaria (batzuetan, Gizarte Inpaktuko zuzendariarekin batera), Besaldiren titularra eta Besaldiren arduraduna.

Beraz, proiektu honen jardura espezifikoak aipatu aurretik, azpimarratu behar dugu garrantzi handia duela eta adierazgarria dela gure unibertsitate publikoko agintari demokratiko goren horiek (akademikoak eta sozialak) aktiboki eta konprometitu parte hartzea gaur eta hemen, enplegu- eta inklusio-politikei buruzko ebaluazio-elkarrizketan, beren kapital intelektual eta erlazionalarekin. Gainontzean, honako hauek dira 2026rako aurreikusitako jarduerak:

1. 2025ean hasitako ikerketa-ildoekin eta -ekintzekin jarraitzea, Euskal Herriko Unibertsitatearen barruan eta kanpoan enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko alderdi hauei dagokienez: epistemologiak, ezagutzak, metodologiak, egiturak, eragileak, praktikak, estrategiak eta instituzionalizazioa.
2. Euskal Herriko Unibertsitateko ikerketa-taldeen eta enplegu- eta inklusio-politikan esku hartzen duten eragileen arteko lankidetzarako 2025eko mikrolaguntzen deialdia amaitzea, eta mobilizazio-ekimen berri bat diseinatzea eta abiaraztea, akademiako eta esku-hartzeko pertsonen eta taldeen arteko komunikazioa eta koproduzioa sustatzen eta egituratzen laguntzeko.
3. Jardura hau egitea: «Inklusio- eta enplegu-politiken ebaluazioa entseatzeko: oinarriak, ikuspegiak eta praktikak» (hasieran proposatutako titulua).
4. 2025-2026an egindako mikrokredentzialari buruzko hausnarketa, eta 2026rako ibilbide bat diseinatu eta egitea (hasiera batean bi mikrokredentzialek osatua).
5. Ikerketarako laguntza-deialdi bat diseinatzea eta abian jartzea, 2027ko aurrekontuaren kargura.

Jardura horiek diseinatzea eta gauzatzea bideragarria izan dadin, Zuzendaritza Taldeko eta Talde Eragileko ordezkari batzuek bat egin dute proiektu honetan parte hartzeko eta inplikatzeko interesa eta prestasuna agertu duten Euskal Herriko Unibertsitateko zortzi irakasleekin (zazpi emakumezkoekin eta gizonezko batekin), Diziplinarteko Talde batean. Irakasle horiek, diziplina-gaitasuna eta -aniztasuna partekatzeaz eta emateaz gain, ibilbideak eta konexioak irudikatzen eta ahalbidetzen dituzte, besteak beste funtsezko arlo hauetan: partaidetza-prozesuak, ikuspegi intersektionala, metodologia kualitatiboak, inpaktuaren ebaluazioa, datuen analitika,

genero-ikuspegia, hiri-politiken ebaluazioa, I+G+i sistemak (ikerketa, garapena eta berrikuntza), metodo kuantitatiboak, lan-merkatua, lurralde-segregazioa, ebaluazio-sistemak, demokrazia parte-hartzailea, aldaketaren teoria, eredu esperimentalak, antolamendu-adimena, pobrezia eta garapena, gizarte-berrikuntza, datuen gobernantza, adimen artifizia eta beste. Gainera, lanaldi osorako kontratatutako bi ikertzaile ere arituko dira taldean, eta horiekin guztiekin lankidetzan jardungo du bideratze-lanetarako bereziki prestatuta eta aintzatetsita dagoen pertsona batek. Jarduera horietan guztietan, aldi berean, honako hauek lortu nahi dira:

- Ikerketa-, prestakuntza- edo transferentzia-jardueraren zuzeneko edo zeharkako hartzaileek diziplinarteko balioa duen ekarpen bat jasotzea, akademikoki bikaina, estrategikoki interesgarria eta erabilgarritzat jotzen dena.
- Jarduera bakoitza diseinatzeko edo egiten laguntzen duten Euskal Herriko Unibertsitateko pertsonak askatasunez eta beren borondatez jardutea zeregin horretan, banaka edo hautatutako taldeetan, eta uneoro asebeteta ikustea beren itxaropenak, onurei, sustapenari, aitortzari, egiaztagiriei, ordainsariei, posizionamenduari, loturari edo bestelakoei dagokienez, bakoitzaren ibilbidearen, egoeraren eta proiektuaren arabera.
- Jarduera (ikerketakoa, prestakuntzakoa edo transferentziakoa) Besaldiren ebaluazio-jardueraren osagarria eta sinergikoa izatea, eta enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko ezagutza-ekosistema garatzen laguntzea.
- Jarduera behar bezala txertatzea Euskal Herriko Unibertsitatearen funtzionamenduan, eta lagungarria izatea Euskal Herriko Unibertsitatearen polo, sare eta lankidetzarako ingurune, tamaina, egokitzapen, dinamika eta egitura egokienak aurkitzeko eta eraikitzeko, epe luzerako enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren arloan.
- Jarduerak konpromiso soziala, herritarren zientzia, sakontze demokratikoa eta eragin politikoa sustatzea, adieraztea, sortzea eta bultzatzea, gure inguruneke enplegu duinetarako eta gizarte-inklusioko.

Jarduerak dakartzaten eta eskatzen dituzten lanak bere gain hartzeko, partekatzeko, jarraipena egiteko, koordinatzeko eta gauzatzeko orduan, kontuan hartu beharko da 5. puntuan aipatu berri dugun laguntza-deialdiaren diseinuak eta abiarazteak 2026an duten garrantzia eta zentraltasuna, eta aintzat hartu beharko da, halaber, lan horretan, logikoa denez, ez luketela parte hartuko (banaka edo modu batera edo bestera taldekatuta) laguntza horien hartzaile edo onuradun izan daitezkeen pertsonak. Hartara, proiektu horietan parte hartzea aukeratzen duten irakasle guztiek baldintza berdinetan eta aldez aurreko informazio berarekin parte hartuko dute.

Nolanahi ere, 2026ko aurrekontu-partidarik handiena urte osoan lanaldi osoz kontratatutako bi ikertzaileei bideratutakoa da. Ikertzaile horiek, berezkoa duten funtzionamendu-esparruan, eta proiektu honetako gainerako eragileekin dituzten elkarriketen bidez, energia, ilusioa eta jakintza sortzen dute, eta haien erronka da ikerketa, eta, horrekin batera, gainerako jarduerak benetan, zorroztasunez eta bikaintasunez akademikoak eta unibertsitate-mailakoak izatea, bai eta guztiz osagarriak, eragileak, inspiratzaileak, sinergikoak eta balioa-emaileak ere, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren ezagutza-ekosistemarako, eta, bereziki, urte bakoitzeko lehentasunezko politika publikoari dagokionez (2026an inklusioa, eta 2027an enplegua).

Horretarako, funtsezkoa izango da unibertsitateko errektoretzaren, ikertzaileen, diziplinarreko irakasleen, Besaldiko langileen eta beste eragile batzuen arteko elkarrizketa, laguntza eta lankidetzaren naturala, etengabea, askea, gardena eta multipolarra izatea.

Laburbilduz, Euskal Herriko Unibertsitatea-Besaldi lankidetzaren estrategikoa 2025ean hasi zen esplorazio eta saiakera moduan, ilusioz eta ahaleginez. 2026an, berriz, lankidetzaren horren gaitasunak indartuko dira, baliabideak areagotuko, eta diziplinarreko bihurtuko da. Hala, 2027an, ikerketa gailurrera eramaten ahaleginduko gara, gero eta ikerketa-, prestakuntza- eta transferentzia-dinamika jasangarriagoak dituen ezagutza-polo bat eraikitzea ardatz hartuta. Hartara, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioan, gero eta ezagutza-ekosistema hobea sortuko dugu; alde horretatik, lehen aipatu ditugun zientziaren, teknologiaren eta berrikuntzaren arteko elkarreraginetan Euskal Herriko Unibertsitateak egiten duen ekarpena funtsezkoa eta ordezkazina izango da.

oharrak

54



besaldi

10.3. Enplegu- eta Inklusio-politiken ebaluazioaren arloan, informazio-, sistematizazio- eta dokumentazio-estrategia sektorial espezializatu bat aktibatzen duen proiektua

Hori da, hain zuzen ere, Eguia Careaga Fundazioak 2026rako Besaldiri aurkeztu dion proiektua, bien artean hasitako lankidetzaren estrategikoaren esparruan. Jaurlaritzak Legebiltzarrean onartutako aurrekontuetan, partida izendun bat dago proiektu horretarako.

Proiektuaren xedea da aitortzea, baloratzea eta indartzea Eguia Careaga Fundazioak hamarkadatan egindako ibilbidea. Izan ere, fundazioa EAEko behaketa teknologikoko antena nagusia da, enplegu- eta inklusio-politikei dagokienez, eta, aldi berean, preskripzio-, euskarri- eta laguntza-erakundea da, ikuspegi, metodo eta tresna berritzaileak sartzen, doitzen eta aplikatzen hirugarren sektoreko antolaketa-sarean eta beste batzuetan. Horrek guztiak eragin politiko handia izan du EAEn, edozein izanik ere kasu bakoitzean arduren kargura zegoen alderdi politikoa.

Besaldiren eta Eguia Careaga Fundazioaren arteko lankidetzaren estrategikoari ekin zaion honetan, lehentasuna eman zaie, berriz ere, Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemaren bi urtez behingo ebaluazioarekin bereziki sinergikoak diren lanei, hala nola:

- Inklusio-politikei buruzko txosten autonomikoa diseinatzeko, egituratzeko, berritzeko eta egiteko prozesua sistematizatzea.
- EAEn pobrezia-ekin eta bazterkeria-ekin lotutako premien bilakaera aztertzea.
- Euskadin pobrezia-aren eta bazterkeria-aren aurka borrokatzeko dauden tresnak sistematizatzea.
- Euskadin pobrezia-aren eta bazterkeria-aren aurkako politiken irismenak izan duen bilakaera aztertzea (bereziki, gastua eta onuradunak).
- Euskadiko inklusio-politiken diseinuari, funtzionamenduari, efikaziari eta eraginkortasunari buruz literaturan eskuragarri dagoen ebidentzia berrikustea.
- EAEko inklusio-politikak aztertzea, ikuspegi konparatuaren arabera (gastua, estaldura eta eskumen-egitura barne).
- EAEko inklusio-politikan, zenbatekoen estaldura, sarbide-prozedurak, inklusio-ibilbideak, esku-hartze profesionalak eta arreta-prozedurak aztertzea.
- Diru-sarrerak bermatzeko prestazioek hartzaileen egoera ekonomikoan duten eraginaren neurketa sistematizatzea.
- Diru-sarrerak bermatzeko prestazio ekonomikoak jasotzen dituzten pertsonen ibilbideak aztertzea.
- Familia onuradunen etengabeko lagin baten jarraipena egitea.
- Inklusio-politiketan lan egiten duten pertsonen (bereziki, kaleko lehen errokoak) zer pertzepzio duten politika horiei buruz aztertzea.
- Gizarteak zer pertzepzio duen inklusiorako eta diru-sarrerak bermatzeko politikei buruz aztertzea.
- Diru-sarrerak bermatzeko prestazioek pobrezia-aren eta desberdinkerien murrizketan duten eraginaren neurketa sistematizatzea.

- Diru-sarrerak Bermatzeko Errentaren ondorioak eta itzulkin ekonomikoak aztertzea (makroekonomia, fiskalitatea eta beste alderdi batzuk).
- Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioari buruzko laborategi bat eraikitze, garatzeko eta dinamizatzeko prozesua sistematizatzea.

Bestalde, Eguia Careaga Fundazioak enplegu- eta inklusio politiken ebaluazioari buruzko web-atari bat sortu eta elikatuko du; honako eduki hauek bil litzake: argitalpenak, fenomenoei buruzko datu-bankuak (-baseak), ebaluazio-tresnei buruzko datu-bankuak (-baseak), emaitza ona ematen duenari buruzko ebidentzia-biltegiak, liburutegi birtualak, literatura-biltegiak, aginte-aula interaktiboak, mota desberdinetako literatura-berrikuspenak eta beste.

Espero izatekoa da Eguia Careaga Fundazioa, Besaldiarekiko eta Euskal Herriko Unibertsitatearekiko elkarrekintzan, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioari buruzko polo metodologiko-teknologiko-teknikoa izatea. Sarritan, zentro teknologiko mota horiek eta haien profesionalek bisagraren, loturaren edo polinizazio gurutzatuaren eginkizun garrantzitsua betetzen dute erakunde akademiko-zientifiko-ikertzaileen eta ezagutza-ekosistemari nortasuna ematen dion jardueraren (gure kasuan, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren) eragile arduradunen artean. Era berean, Eguia Careaga Fundazioaren funtzionamenduaren eta jarduketaren kapilaritatea eta konektagarritasuna dela-eta, pentsa daiteke bigarren eta hirugarren txandako ondorioak izango direla ebaluazioaren kulturaren.

10.4. EAEko enplegu-politikaren ebaluazioa (eta politika horri buruzko txostena)

Proiektu hau abian da dagoeneko; izan ere:

- EAEko enplegu-politikaren kanpoko jarraipen eta ebaluaziorako prozesu integratua, globala, luzetarakoa eta proposamenezkoa diseinatzeko kontratuaren exekuzioa lizitatu eta adjudikatu zen, eta dagoeneko amaitzen ari da (proiektu honetarako erreferentziazko diseinua).
- Azterlan bat eskatu eta jaso zen, gai honi buruz: "Enplegu- eta inklusio-politiken xede diren fenomenoek buruzko ebidentzia".
- Ebaluazio-lan hau lizitatu eta esleitu zen, eta haren exekuzioa bukatzen ari da: "EAEko enplegu-politikaren diseinuaren oinarrian dagoen aldaketaren teoriaren egokitasunari eta pertinentziari buruzko esplorazio-ebaluazioa".
- Ebaluazio-lan hau lizitatu eta esleitu zen, eta haren exekuzioa amaitzen ari da: «EAEko enplegu-politika publikoaren kalitate teknikoaren eta hautemandako kalitatearen adierazleei eta ebidentziei buruzko esplorazio-ebaluazioa».

Hortik aurrera, inklusio-politikaren bi urtez behingo ebaluazioaren esperientzian oinarrituta, eta laguntzako edo errefortzuko urte anitzeko kontratazio bakar bat soilik eginda, Besaldiko taldeak proiektu hau diseinatzeko eta aurrera eramaten bukatuko du.

oharrak

58

10.5 Bigarren topaketa-zikloa: "[Politika publikoen ebaluazioari buruzko] elkarrizketak"

Argi dugu, eta hala erabaki dugu, bigarren ziklo bat egingo dugula. Izan ere, iruditzen zaigu posizionatzen hasia dugun edukitzaile bat dela, eta haren edukia alda daitekeela eta jokoa ematen jarrai dezakeela. Gure bigarren topaketa-zikloaren erronka, alde batetik, lehen zikloan bereizgarriak eta preziatuak izan ziren elementuak mantentzea eta hobetzea da, hala nola:

- Ebaluazio-kultura eta ebaluazio-pentsamendua hedatzea eta sakontzea gure ingurunean.
- Komunitatea eraikitzea.
- Politika publikoen ebaluazioari buruzko prestakuntza, eguneratze-lana eta eztabaida.
- Erreferente indartsu eta erakargarriak izatea.
- Besaldiren planteamenduei eta urratsei buruzko informazioa, hausnarketa kritikoa, deliberazioa eta aurrerapena.
- Asistentziaren eta egonaldiaren zainketa pertsonalizatua.
- Erabat parte-hartzailea izatea.
- Topaketen arteko ildo nagusia eta trazabilitatea.
- Euskara benetako komunikazio-hizkuntza gisa erabiltzea, gutxienez topaketa batean.
- Inguruneak, intsumoak, azpiegitura eta irudia zaintzea.
- Protokoloari buruzko alderdiak arintzea eta berritzea.
- Hiru lurraldeetan presentzia izatea.
- Erretransmisioaren eta grabazioaren kalitatea.

Bestalde, berritasunak sar litezke, hala nola:

- Topaketen ardatza gure lehen ebaluazio-txostena izatea (Inklusiorako eta Diru Sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemari buruzkoa).
- Esperientzia bidezko erabiltzaile adituen, kaleko lehen lerroko langileen eta erakundeen ordezkarien parte-hartzea txertatzea.
- Tokiko talentuak txertatzea.
- Hitz egindakoaren ondorengo sistematizazioa.

oharrak

60

10.6. Besaldiren kudeaketako adimen-sistema integratua diagnostikatzeko eta eraldatzeko proiektua

Kontua litzateke urtean bi aldiz kontratazio bat egitea, (1) organoaren titularren agintaldiaren bost urteetako lehen erdian egindako ibilbidea baloratzeko, (2) organoaren ezaugarrien definizioan nabarmen aurrera egiteko (hemen, funtsezkoak dira plantillaren tamaina eta profilak) eta (3) organoaren kudeaketa integraleko sistema bat, kontzeptualki eta teknologikoki aurreratua, diseinatu eta martxan jartzeko, garai hauen eta Besaldik bere aurrean dituen erronken mailan, egitura indartzeari eta erakundea garatzeari dagokienez.

Idea ona dirudi 2026an eta 2027an gauzatu daitekeen kanpoko laguntza teknikoa kontratatzeak, kudeaketa-sistema integratu eta, neurri handi batean, automatizatu bat instalatuta, bideratuta eta martxan gera dadin, hasierako diagnostiko batetik abiatuta. Gure ustez, garrantzi bereziko hiru argudiok justifikatzen dute (hobeto esanda, gomendatzen dute) kanpo-kontratazio hori:

- Aholkularitza-enpresak egingo duen lanaren dimentsio diagnostikoa.
- Plantilla handitzeko eta haren eskumenak dibertsifikatzeko balizko eskaera kontu handiz aztertze eta planteatzeko beharra.
- Lanaren konplexutasuna eta beharrezko diziplinartekotasuna; ezaugarri horien ondorioz, hasieratik laguntza behar da, aldaketa diseinatzeko eta gauzatzeko, eta aldaketaren ondoren.

Lanaren osagaiak honako hauek izan litezke:

1. Besaldik lehen 30 hilabeteetan egindako hasierako hedapenaren balorazioa.
2. Antolaketa-egitura, lanpostuen diseinua, plantillaren tamaina eta osaera (lanpostuen zerrendaren proposamena), estrategia eta hura lortzeko ibilbide-orria.
3. Plangintza eta ebaluazio estrategiko eta operatiboen azpisisistema.
4. Aginte- eta kontrol-panela (orientazioa eta autoebaluazioa), honako hauek dituela: dagozkion aginte-koadroak eta inguruneko fenomenoetara eta Besaldiren proiektuei edo prozesuei buruzko adierazle eta estandarrak.
5. Besaldik bere inguruneetan dituen harremanetarako komunikazio-, sorkuntza- eta kudeaketa-azpisisistema.
6. Datuak, informazioa eta dokumentazioa sortzeko eta kudeatzeko azpisisistema.
7. Ezagutza sortzeko eta kudeatzeko azpisisistema.
8. Kudeaketa ekonomiko-finantzarioko eta baliabideak eta azpiegiturak kudeatzeko azpisisistema.
9. Intranet, web publikoa eta sare sozialak.
10. *Adimen artifizialaren* zeharkako geruza.
11. Organoaren ezaugarriak.
12. Alderdi juridikoak.

Jakina, ohar horietatik abiatuta, inguruabar batzuen edo besteen arabera, modu desberdinetan ordenatu, bereizi edo konbinatu daitezke bai proiektu honi egin nahi zaion diagnostikoaren, balorazioaren edo kanpo-ebaluazioaren dimentsioa, bai proiektua Besaldiren funtzionamenduan, kudeaketan eta gobernantzan aldaketa garrantzitsu bat eragiteko baliagarria izateko borondatea, bai proiektuak duen balioa, dagokionari planteatzeko plantillaren tamainari eta osaerari buruz komenigarriak izan daitezkeen erabakiak edo bestelako gaiak, arlo juridikoan ekimenen bat egitea behar lezaketanak barnean hartuta.

11. Checklist

Jarraian, galdera batzuk zerrendatu ditugu, urtearen amaieran Besaldiren 2026rako plan honen gako batzuk berrikusteko aukera eman lezaketenak:

1. Identifikatuko al duzu Besaldiren eskarien edo eraginaren bidez enplegu- eta inklusio-politiketan gertatutako aldaketaren bat?
2. Zein da inklusio-politikei buruzko txostena eskuratu duten pertsonen gogobetetze-maila?
3. Aipatuko al dituzu Besaldiko erreferenteek erreferente gisa jardun duten bost kasu?
4. Zenbat pertsonak eta zenbatean behin jardun dute elkarreraginean BesaldiLaben?
5. Besaldiren ebaluazio-ereduan, zer aldaketa edo garapen egin da eta idatziz jaso, 2026an?
6. Aipa itzazu esperientzia bidezko adituek parte hartu duten Besaldiren hiru jarduera.
7. Ba al dago bost diziplina desberdinetako akademikorik, Besaldirekin modu egonkorrean lankidetzan aritzen denik?
8. Aipa itzazu kaleko lehen lerroko profesionalek parte hartu duten Besaldiko hiru jarduera.
9. 10 enpresa desberdin baino gehiago aurkeztu al dira Besaldik 2026an egin dituen lizitazioetara?
10. Aipa itzazu 2026an Besaldirekin lehen aldiz harremanetan egon diren hamar arduradun instituzional.
11. Nola jasotzen dira idatziz Besaldik eta Eusko Jaurlaritzako Ekonomia, Lan eta Enplegu Saileko Enplegu eta Inklusio Zuzendaritzek politika publikoen ebaluazioaren arloan dituzten rol-desberdinak eta lankidetzak-bideak?
12. Herriarrek eskura al dute pobreziaren aurkako politikaren jarraipena egiteko aginte-koadrorik?
13. Identifika itzazu aurten Besaldiren webgunean sartu diren 10 eduki (testuak, dokumentuak, tresnak edo bestelakoak).
14. Identifika itzazu Besaldiko langileek 2026an eskuratutako edo hobetutako hiru konpetentzia profesional.
15. Nola jasotzen dira idatziz Besaldik eta Lanbidek politika publikoen ebaluazioaren arloan dituzten rol desberdinak eta lankidetzak-bideak?
16. Zer gogobetetze-maila adierazi dute Besaldik antolatutako topaketetara joan diren pertsonak?
17. Aipa itzazu hiru adierazpen, erakusten dutenak enplegu- eta inklusio-politiketako eragileek Besaldiren lanaren ondorioz ebaluazioaren kulturen sakondu dutela.
18. Adieraz itzazu Besaldiren inguruko eragileek haren ebaluazio-ekintzari buruz egindako hamar gogobetetze-adierazpen.
19. Zein izan da Besaldiren aurrekontuaren exekuzio-maila 2026an?
20. Zehaztu al da nola autoebaluatuko den Besaldi 2026an?

oharrak

64



besaldi

12. Erabilitako bibliografia

- 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 (edizioa): *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 (koordinazioa) (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. (edizioa): *Policy evaluation in the era of covid-19*, New York, Routledge, 24-42.
- GARDE, José Antonio eta 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.
- EUSKO JAURLARITZA (2022): *Ardatz 2030. Gobernantzaren, Berrikuntza Publikoaren eta Gobernu Digitalaren 2030eko Plan Estrategikoa*. Vitoria-Gasteiz.
- EUSKO JAURLARITZA (2024): *XIII. legealdirako Gobernu Programa. 2024-2028*, Vitoria-Gasteiz.
- EUSKO JAURLARITZA (2025): *Euskadi 2030 Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Planaren birformulazioa*. Vitoria-Gasteiz.
- EUSKO JAURLARITZA et al. (2025): *Euskadiko Gobernu Irekirako III. Ekintza Plana*. 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 eta 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 eta 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 eta 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 eta 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" EGUÍA CAREAGA FUNDAZIOA (edizioa): *Servicios sociales y vulnerabilidad frente a la pandemia*. Donostia, 11-29.
- SINCLAIR, Stephen eta 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>
[al https://wol.iza.org/](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.siiis.net/](https://www.siiis.net/)

oharrak

68



besaldi

Aurkibidea

Sintesia	3
Hitzaurrea.....	5
1. 2025ari buruzko kontakizuna.....	7
2. Duela urtebete ezarri genituen helburuen errepasoa	11
3. Besaldiren jardueraren antolamendua 2025ean.....	15
4. Funtsezko erreferentziak: ELGAren Gomendioa eta Tresna Kutxa, ZTBP Euskadi 2030, Ardatz 2030, Euskadiko Gobernu Programa, Euskadiko Gobernu Irekirako Ekintza Plana eta Espainiako Adimen Artifizialerako Estrategia España.....	19
5. Besaldiren konfigurazioa	25
6. Eredu bat taxutzen saiatuz.....	29
7. Arkitektura	35
8. BesaldiLab: laborategia	41
9. Besaldi 2026: ikuspegi orokorra	43
10. 2026ko proiektuak	47
11. <i>Checklist</i>	63
12. Erabilitako bibliografia	65

oharrak

70

Eusko Jaurlaritza



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