



I PLAN DE EVALUACIÓN INAEM. 2025-2028

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
1. Marco normativo y estratégico	3
2. Antecedentes.....	4
3. Diagnóstico de situación.....	5
4. Conclusiones del Diagnóstico.....	6
5. Plan de Evaluación INAEM 2025-2028.....	8
5.1. Objetivo General	8
5.2. Objetivos operativos, Acciones e Indicadores	9
5.3. Matriz de Indicadores	13
6. Medios personales y económicos	16
6.1. Composición y forma de trabajo del Plan de Evaluación	16
7. Vigencia	18
8. Seguimiento.....	18
ANEXO: Programas y servicios INAEM	19

1. Marco normativo y estratégico

Apostar por la evaluación de las políticas activas de empleo (PAES) constituye un compromiso no solo político, sino también normativo, y representa un instrumento esencial para valorar la eficacia y eficiencia de las políticas públicas de empleo.

La Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, define el marco general de calidad en la Administración autonómica. Para ello establece medidas como la detección de necesidades ciudadanas, la evaluación continua de políticas y servicios, la implantación de Cartas de Servicios y Grupos de mejora, los premios a la calidad, así como los mecanismos de quejas y sugerencias. Además, en su artículo 9 contempla el análisis de la demanda y el grado de satisfacción ciudadana como herramienta para mejorar los servicios.

A nivel estatal, la Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo, otorga un papel prioritario a la evaluación. Su Título VI dispone que la política de empleo será objeto de evaluación continuada, externa e independiente, cuyos resultados deberán ser públicos y útiles para la toma de decisiones. La Ley 27/2022, de 20 de diciembre, refuerza esta visión al institucionalizar la evaluación en todas las fases del ciclo de las políticas públicas, con principios de independencia, transparencia, utilidad y participación.

En el ámbito europeo, la Decisión n.º 573/2014/UE creó la Red de Servicios Públicos de Empleo de la Unión Europea, impulsando la cooperación y la evaluación comparativa del desempeño. Dentro de este marco se desarrolla el programa EVADES, promovido por el SEPE con participación autonómica.

La Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2025-2028 incorpora por primera vez un proceso de evaluación ex ante y establece como objetivo transversal la institucionalización de la evaluación en las políticas de empleo. Además, contempla un sistema reforzado de seguimiento con indicadores clave, informes anuales y evaluaciones específicas plurianuales.

En este contexto, el Plan Anual para el Fomento del Empleo Digno (PAFED) ha consolidado la evaluación como herramienta estratégica, vinculando incluso parte de la financiación a resultados. Este enfoque ha permitido generar conocimiento útil para la planificación operativa, reforzar la rendición de cuentas y mejorar la capacidad de aprendizaje institucional mediante cuadros de mando e indicadores comparables entre territorios.

El Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) asume el reto de integrar plenamente esta visión evaluadora en su planificación. El Plan Estratégico INAEM 6.0 (2024-2027) recoge expresamente, como objetivo OP3, el fortalecimiento del sistema de evaluación y buen gobierno.

El conjunto de marcos normativos y estratégicos, tanto autonómicos como estatales y europeos, configura un escenario favorable para la aprobación del I Plan de Evaluación del INAEM, con el fin de garantizar la mejora continua de la empleabilidad y la calidad de los servicios.

2. Antecedentes

Desde 2004, el INAEM ha desarrollado un modelo de gestión basado en la mejora continua, el uso estratégico de la información y la evaluación sistemática de sus políticas y servicios. A lo largo de dos décadas, ha consolidado un sistema de evaluación amplio y diversificado, que combina metodologías cuantitativas y cualitativas para analizar la calidad, el impacto, la eficacia y la percepción social de su actuación.

Para incorporar la voz de la ciudadanía y de los agentes clave, el INAEM ha identificado a sus principales grupos de interés y ha desplegado herramientas para atender sus expectativas. Entre ellas destacan:

- Encuestas de satisfacción dirigidas a usuarios, empresas y entidades beneficiarias de servicios y subvenciones.
- Estudios de percepción social, realizados cada cuatro años desde 2013, que analizan el conocimiento, la imagen institucional, la confianza y las expectativas ciudadanas. Estos estudios han orientado la estrategia institucional, la comunicación externa y la adaptación de los servicios. En el marco del Plan Estratégico 2024-2027, está prevista su actualización mediante metodologías digitales y dinámicas.
- Desde 2006 se aplica de forma sistemática la evaluación final de las acciones formativas, a través de encuestas cumplimentadas por las personas participantes. Esta práctica permite fundamentar la continuidad de las acciones y la idoneidad de los proveedores en los planes futuros.
- Asimismo, desde 2016 el despliegue del Cuadro de Mando Integral basado en tecnología Business Intelligence ha posibilitado la automatización de la recogida de datos y la evaluación de servicios concretos (ofertas de empleo, itinerarios, formación, emprendimiento).

Desde 2003, el INAEM impulsa evaluaciones periódicas de impacto social de las políticas activas de empleo, centradas en medir la mejora de las condiciones de vida y la inclusión laboral, especialmente en colectivos vulnerables. Estas evaluaciones abordan efectos individuales (empleabilidad), funcionales (eficiencia por programa) y agregados (impacto macroeconómico). Se realizan cada cuatro años mediante convenios con universidades y consultoras, utilizando metodologías mixtas y participativas.

En los últimos años, se han desarrollado evaluaciones de impacto y eficacia sobre programas y servicios concretos, entre las que destacan:

- Promoción del empleo autónomo y en cooperativas y sociedades laborales (2018-2020).
- I y II Planes Aragoneses para la Mejora de la Empleabilidad de los Jóvenes (PAMEJ), con evaluaciones realizadas en 2023.
- Servicio de diagnóstico individualizado 14.A en el marco del Spending Review de la AIReF (2018).
- Programa ARINSER de inserción laboral en empresas de inserción (2022).

El INAEM ha aplicado el modelo EFQM desde 2004, renovado en 2024, lo que ha fortalecido la gestión institucional mediante la mejora continua, la planificación estratégica participativa y la alineación de procesos. Esta trayectoria le ha valido distintos reconocimientos, incluido el Sello de Excelencia Oro Aragón Empresa.

Además, participa desde 2015 en el programa europeo EVADES, promovido por el SEPE en la Red SPE-UE. Las evaluaciones externas realizadas en 2016 y 2018 han permitido identificar fortalezas y áreas de mejora, dando lugar a una Agenda de Cambio propia.

El INAEM colabora activamente en el Plan Anual de Evaluación del Sistema de Formación Profesional para el Empleo, en coordinación con el SEPE.

Así mismo, desde hace años, el INAEM publica anualmente su Memoria de Gestión, donde se presentan de forma accesible los resultados alcanzados, indicadores de actividad y evolución de los programas financiados. Esta memoria se difunde públicamente a través del portal institucional, reforzando la transparencia y la confianza ciudadana.

3. Diagnóstico de situación

El INAEM ha consolidado un sistema de evaluación amplio y diversificado que abarca distintas dimensiones: impacto, percepción, satisfacción y eficacia.

Cuadro resumen de evaluaciones realizadas por el INAEM

Bloque	Subapartado	Descripción
3.1. Evaluaciones de calidad	3.1.1. Encuestas de satisfacción	Aplicadas de forma bienal a usuarios de oficinas de empleo, entidades beneficiarias de subvenciones y participantes en formación. Evalúan atención, orientación, accesibilidad, tramitación, servicios digitales, calidad docente y satisfacción global. También tras servicios específicos: orientación profesional, SACE, intermediación laboral y prospección empresarial.
	3.1.2. Estudios de percepción social	Cada cuatro años. Analizan notoriedad, confianza, utilidad social y transparencia del INAEM, tanto en población usuaria como no usuaria. Permiten posicionar al INAEM y recoger expectativas ciudadanas.
	3.1.3. Cartas de servicios	Compromisos de calidad en orientación, formación, intermediación y autoempleo. Vigentes: Carta de Servicios Espacios Empresas, Red de Oficinas de Empleo y Formación para el Empleo. Seguimiento anual mediante informes y encuestas; resultados publicados conforme a la Ley 5/2013 de Aragón.
	3.1.4. Quejas y sugerencias	Procedimiento regulado (Circular AG-1/2016). Las quejas al Defensor del Pueblo siguen trámite propio.
3.2. Evaluación de funcionamiento y desempeño	3.2.1. Sello Excelencia Aragón Empresa	Basado en modelo EFQM. Reconoce madurez organizativa del INAEM en gestión estratégica, orientación a resultados, innovación y creación de valor social. Última evaluación: nivel Oro (EFQM 2020).
	3.2.2. EVADES	Programa promovido por el SEPE y la Red SPE-UE. Basado en metodología PDCA. De forma bienal, evalúa 8 factores clave de gestión + 1 sobre gestión de crisis. Ha servido para identificar buenas prácticas y establecer una Agenda del Cambio.

3.3. Evaluación de políticas activas de empleo	3.3.1. Valoración económica y social	Estudios cuatrienales (2003-2018) con universidades/centros de investigación. Enfoques micro y macroeconómicos. Avances metodológicos: análisis contrafactual, DEA territorial, retorno económico (3-6 € por cada euro invertido).
	3.3.2. Evaluación ex post PAPE 2021	Encargada por SEPE. Analizó eficacia, eficiencia y adecuación de programas. Uso de técnicas contrafactuales, coste-beneficio, encuestas, entrevistas y benchmarking.
	3.3.3. Evaluación PAPE 2022	Encargada por SEPE. Primera evaluación alineada con EEAAE 2021-2024 y PRTR. Mide impacto en inserción laboral, eficiencia económica y adecuación al contexto.
	3.3.4. Formación profesional para el empleo	Informes anuales con SEPE.
	3.3.5 Evaluaciones específicas:	DIAGNÓSTICO INDIVIDUALIZADO. PAMEJ I y II. ARINSER SUBVENCIONES DE AUTOEMPLEO Y COOPERATIVAS
	3.3.6. Evaluaciones de eficacia e inserción laboral	Estudios sobre empleo alcanzado tras Escuelas Taller, formación, itinerarios e itinerarios personalizados y Ofertas de empleo. Apoyados en Business Intelligence para seguimiento continuo.

Estas evaluaciones permiten analizar no solo los resultados de los programas, sino también la calidad de los servicios, la percepción ciudadana y la inserción laboral efectiva.

En el Anexo I se detallan el conjunto de servicios y programas realizados en 2024, así como el tipo de evaluación realizada para cada uno de ellos.

4. Conclusiones del Diagnóstico

El diagnóstico realizado pone de manifiesto que el INAEM ha construido una base sólida para la evaluación de sus políticas y servicios, gracias a la diversidad de herramientas y metodologías empleadas en las últimas dos décadas. Sin embargo, esta base presenta todavía áreas de mejora significativas, que deben abordarse para institucionalizar un sistema de evaluación más robusto, útil y transversal.

A continuación, se resumen las principales conclusiones:

Tipos de evaluaciones en el INAEM



1: Situación actual: Múltiples evaluaciones, sin planificación global, y con un enfoque en la calidad en la gestión

1.1. Enfoque diverso, pero no generalizado: El INAEM dispone de múltiples evaluaciones (calidad de servicios, funcionamiento, percepción y satisfacción, resultados e impacto). No obstante, su aplicación no se realiza desde un planteamiento global, estructurado y planificado, que contemple el conjunto de los programas y servicios que gestiona y los distintos tipos de evaluación que podrían aplicarse en cada caso, siguiendo criterios de adecuación, pertinencia, utilidad y coordinación.

1.2. Calidad en la gestión, pero con carencia en integrar la evaluación en la toma de decisiones. La evaluación ha tendido a enmarcarse en los sistemas de calidad del organismo, como la gestión desde el modelo EFQM. Y en la participación en programas de evaluación como EVADES. Como resultado de ello, el INAEM ha ido implementando herramientas para conocer la satisfacción y la percepción respecto la atención y los diferentes servicios que ofrece. Sin embargo, respecto a otro tipo de evaluaciones, como las de diseño o análisis de la evaluabilidad de sus políticas, programas o servicios, o también respecto a evaluaciones intermedias, de resultados o de impacto, su realización, cuando se ha producido, ha sido de forma puntual y sin un marco sistemático u organizativo establecido. De manera que las evaluaciones no han servido, por lo general, como elemento prioritario desde el que basar la toma de decisiones respecto a las políticas de empleo y los programas y servicios.

2: Áreas de mejora: Institucionalizar la evaluación, garantizar la evaluabilidad y fomentar la cultura evaluadora.

2.1. Sistematizar la evaluación: Se ha detectado una carencia de planificación estratégica y de una estructura estable que garantice coherencia, continuidad y coordinación de la evaluación en el INAEM.

2.2. Cobertura desigual por áreas y programas: Se observa una heterogeneidad de evaluaciones y concentración de estas según el ámbito o servicio responsable. Incluso en lo que se refiere a la monitorización o seguimiento de los diferentes programas.

2.3. Ausencia de evaluabilidad en el diseño de programas: En general, no se incorporan desde el inicio criterios ni elementos que permitan realizar evaluaciones de resultados e impacto rigurosas y con garantías metodológicas, como sería la inclusión sistemática indicadores e instrumentos de seguimiento en el diseño los programas.

2.4. Insuficiente integración de los resultados de evaluación en el ciclo de mejora continua de políticas públicas (PDCA): A pesar de que se publican memorias y los resultados de las evaluaciones, estos no se integran sistemáticamente en los procesos de toma de decisiones. Es necesario cerrar el ciclo de la evaluación asegurando que las recomendaciones se utilicen de forma efectiva en la planificación y mejora de las políticas para así reducir la brecha entre evaluación y planificación.

2.5. Cultura evaluadora incipiente: Aunque existen prácticas consolidadas y experiencias previas, no existe una cultura institucional compartida en materia de evaluación, ni mecanismos sistemáticos de formación, sensibilización o participación interna y externa.

3: Oportunidades para avanzar hacia un modelo institucionalizado

1. **Aprovechar el potencial tecnológico.** El soporte tecnológico que brinda el OAS-BI del INAEM, así como la implantación de nuevos proyectos de transformación digital e inteligencia artificial (IA), facilitarán la automatización y la propia evaluación, mejorando la disponibilidad, monitorización y explotación de los datos en tiempo real.
2. **Marco estratégico y normativo favorable:** El contexto normativo nacional y europeo, junto con el Plan Estratégico del INAEM 6.0 y la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2024 -2027, representan una oportunidad para consolidar un sistema de evaluación institucionalizado, participativo y orientado a resultados.

Conclusiones del Diagnóstico de la Evaluación en el INAEM



5. Plan de Evaluación INAEM 2025-2028

5.1. Objetivo General

Consolidar un sistema de evaluación sólido, institucionalizado y útil, que permita mejorar la planificación, diseño, ejecución y revisión de las Políticas Activas de Empleo (PAE) en Aragón.

Está alineado con el Objetivo Estratégico 8 de la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo y adaptado al contexto específico del INAEM, reforzando así la coherencia multinivel y el enfoque orientado a resultados

5.2. Objetivos operativos, Acciones e Indicadores

O.Op. 1. Fortalecer la capacidad técnica y organizativa para llevar a cabo procesos de evaluación.						
PROPÓSITO:	Desarrollar una arquitectura organizativa, metodológica y técnica que sustente un sistema de evaluación sólido, transversal y funcional.					
Acciones	Qué	Quién	Cómo	Frecuencia	Objetivo esperado	Fecha
1.1 - Establecer una referencia técnica y operativa	Crear un marco técnico de evaluación estable que lidere, coordine y articule el sistema de evaluación del INAEM.	Grupo de evaluación del INAEM, con apoyo de la dirección.	Definiendo criterios comunes, protocolos y funciones claras; asegurando la alineación con la Ley 27/2022 y el EEAAE.	Inicial (puesta en marcha) y actualización según necesidades estratégicas.	Garantizar un sistema de evaluación coordinado, alineado con la normativa y con capacidad de liderazgo institucional.	2025-2026
1.2 - Elaborar una Guía Metodológica de Evaluación	Diseñar una guía que establezca un marco metodológico homogéneo y aplicable a todas las unidades del INAEM.	Grupo de evaluación, con revisión de responsables de los servicios.	Apoyo externo para redactar, validar y difundir la guía; asegurando coherencia con estándares legales, estratégicos y metodológicos.	Una vez (con revisiones periódicas cada 5 años o según cambios normativos/metodológicos)	Contar con un referente metodológico común que garantice rigor, utilidad práctica y coherencia institucional en todas las evaluaciones.	2026
1.3 - Crear cronograma/ficha de seguimiento del Plan de Evaluación	Elaborar una herramienta que planifique, organice y haga seguimiento de la implementación del plan.	Grupo de evaluación, en coordinación con responsables de programas y servicios y aprobación de dirección.	Diseñando fichas de acción con campos como: objetivo, descripción, responsable, indicadores, plazos y resultados esperados.	Anual (con revisiones y actualizaciones semestrales o según avance del plan)	Mejorar la trazabilidad, visibilidad y control del desarrollo del Plan de Evaluación.	2026
INDICADOR 1.1	% de productos clave implementados				Meta: 100%	Anual
INDICADOR 1.2	% de personal que conoce la guía metodológica				Meta: ≥80%	Anual
INDICADOR 1.3	% de unidades que aplican el sistema de evaluación				Meta: ≥80%	Anual

O.Op. 2. Sistematizar las acciones y procedimientos destinados a la evaluación.						
PROPÓSITO:	Garantizar que cada evaluación disponga de objetivos claros, indicadores pertinentes y un diseño metodológico que permita generar conclusiones aplicables a la mejora de programas y servicios.					
ACCIONES	Qué	Quién	Cómo	Frecuencia	Objetivo esperado	Fecha
2.1 - Elaboración de un calendario plurianual de evaluaciones	Diseñar y aprobar un calendario plurianual de evaluaciones con responsables asignados.	Responsables de servicios junto grupo de evaluación.	Definiendo metodología de trabajo, responsables y plazos; validación institucional.	Plurianual, con revisiones anuales.	Asegurar planificación estratégica, ejecución ordenada y visibilidad de las evaluaciones.	2026-2027
2.1.1 - Aplicar protocolo de evaluabilidad a programas nuevos	Analizar evaluabilidad de programas nuevos según guía metodológica.	Grupo de evaluación y responsables del programa.	Aplicando checklist y criterios de la guía metodológica desde el diseño.	Continua, cada vez que se diseñe un programa nuevo.	Asegurar que los programas nacen con objetivos claros, indicadores adecuados y viabilidad evaluativa.	2027-2028
2.1.2 - Aplicar protocolo de evaluabilidad a programas actuales	Revisar la evaluabilidad de 2-3 programas en funcionamiento.	Responsables de programas con apoyo de grupo de evaluación.	Aplicando la guía metodológica y generando un informe de evaluabilidad.	Anual.	Identificar fortalezas y carencias en programas existentes para reorientar su diseño.	2027-2028
2.1.3 - Realizar evaluación de diseño de tres programas o servicios	Evaluar la coherencia interna y lógica de intervención de 3 programas.	Equipos externos, responsables de programas con apoyo de grupo de evaluación.	Aplicando metodología de evaluación de diseño (matriz de consistencia, análisis documental, entrevistas).	Anual o bianual.	Mejorar la calidad y solidez de los programas desde su planteamiento inicial.	2026-2028
2.1.4 - Evaluación de resultados y satisfacción del 10 % de programas	Medir resultados y satisfacción de un 10 % de programas y servicios	Responsables de servicio en coordinación con grupo de evaluación.	Encuestas, análisis de indicadores de resultados y revisión de ejecución presupuestaria reflejados en Memoria anual.	Anual.	Obtener evidencia representativa sobre la eficacia y satisfacción en los servicios.	2027-2028
2.1.5 - Evaluación de impacto de un programa	Realizar una evaluación de impacto de un programa clave.	Posible apoyo de expertos externos y responsables de servicio en coordinación con grupo de evaluación.	Aplicando metodologías de impacto (contrafactuales, cuasiexperimentales o análisis longitudinal).	Al menos una vez en el periodo del plan.	Conocer efectos directos y atribuibles de los programas en la población objetivo.	2027-2028

O.Op. 2. Sistematizar las acciones y procedimientos destinados a la evaluación.						
PROPÓSITO:	Garantizar que cada evaluación disponga de objetivos claros, indicadores pertinentes y un diseño metodológico que permita generar conclusiones aplicables a la mejora de programas y servicios.					
ACCIONES	Qué	Quién	Cómo	Frecuencia	Objetivo esperado	Fecha
2.1.6 - Estudios de impacto social y económico	Medir efectos de las Políticas Activas de Empleo en Aragón desde una perspectiva social y económica.	Secretaria General con colaboración de institutos de investigación/universidades.	Estudios cuatrienales con análisis estadístico, comparativo y prospectivo.	Cada 4 años.	Evaluar impacto agregado de las políticas, orientar decisiones estratégicas y anticipar tendencias.	2026
2.1.7 - Estudio de percepción social	Medir percepción ciudadana sobre el INAEM y sus políticas.	Secretaria General y apoyo externo.	Encuestas representativas segmentadas por sexo, edad y territorio.	Cada 4 años.	Mejorar comunicación institucional y ajustar políticas según percepción social.	2026
2.1.8 - Encuesta de satisfacción bienal	Realizar encuesta de satisfacción a personas usuarias de oficinas de empleo, entidades subvencionadas y alumnado de formación.	Secretaria general y apoyo externo.	Encuestas estandarizadas online/presenciales; análisis de resultados por sexo y territorio.	Cada 2 años.	Identificar áreas de mejora en los servicios y ajustar planificación de recursos.	2026
2.2 - Creación de módulo específico de evaluación en BI (OAS)	Implementar un módulo en la herramienta de Business Intelligence para análisis automatizado de datos de evaluación.	Secretaria General y apoyo externo.	Desarrollo e integración de funcionalidades específicas en BI para recogida y explotación de datos evaluativos.	Implementación inicial con actualizaciones periódicas.	Mejorar la capacidad analítica y disponibilidad de datos en tiempo real para la toma de decisiones.	2027-2028
INDICADOR 2.1	% de programas y servicios que integran la evaluación en algún punto de su ciclo de vida				Meta: ≥30%	Anual
INDICADOR 2.2	Nº y % de programas y servicios mejorados como consecuencia de las evaluaciones				Meta: ≥50%	Anual
INDICADOR 2.3	Tiempo medio de elaboración de informes de evaluación				Meta: ≤60 días	Anual

O. Op. 3. Promover una cultura de evaluación que impulse la mejora continua.						
PROPÓSITO:	Fomentar la cultura de evaluación, la capacitación interna y la participación en los procesos de evaluación y el uso práctico de los resultados.					
ACCIONES	Qué	Quién	Cómo	Frecuencia	Objetivo esperado	Fecha
3.1 Implantación del registro de recomendaciones evaluativas y trazabilidad de su aplicación.	Crear un sistema interno de registro y seguimiento de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones (incluidas las de funcionamiento como EVADES).	Grupo de evaluación del INAEM, en coordinación con responsables programas.	Diseñando e implantando un registro con trazabilidad del grado de aplicación y efectos en el rediseño de programas	Permanente, con actualizaciones periódicas	Conocer el nivel de implantación de recomendaciones y reforzar su utilidad práctica en la mejora de programas.	2026-2027
3.2. Plan de formación anual en evaluación y análisis de datos	Organizar al menos una acción formativa interna anual sobre evaluación de políticas públicas, metodologías de impacto o uso estratégico de datos.	Secretaría General y Grupo de evaluación, dirigido a personal técnico y directivo.	Programando talleres, seminarios o cursos internos con metodologías activas y aplicadas.	Anual	Fortalecer capacidades internas en materia de evaluación y uso de datos estratégicos.	2026-2028
3.3. Publicación periódica de boletines con resultados de evaluación	Difundir de forma accesible y comprensible los resultados de evaluaciones	Responsable de comunicación con apoyo de los responsables de los programas y servicios evaluados.	Elaborando resúmenes ejecutivos, infografías o notas técnicas publicadas en web y redes del INAEM.	Periódica (mínimo anual).	Facilitar la transparencia, la rendición de cuentas y el uso de resultados en la toma de decisiones.	2026-2028
3.4 Creación de un "Espacio INAEM de Aprendizaje Evaluador"	Implementar un entorno colaborativo para compartir experiencias, aprendizajes y buenas prácticas en evaluación.	Grupo de evaluación, en coordinación con áreas técnicas.	Creación de un espacio virtual/presencial con foros, talleres y materiales compartidos.	Permanente, con actividades periódicas.	Promover una cultura de evaluación y aprendizaje institucional colaborativo.	2026-2028
INDICADOR 3.1	Nº de personas de la plantilla formadas en evaluación				Meta: ≥25 personas/año	Anual
INDICADOR 3.2	Nº y % de evaluaciones publicadas				Meta: 100%	Anual
INDICADOR 3.3	Grado de utilización del registro de recomendaciones				Meta: 100%	Anual

5.3. Matriz de Indicadores

Objetivo Operativo 1: Fortalecer la capacidad técnica y organizativa								
Indicador	Tipo	Pregunta Evaluativa	Fórmula	Variables	Fuente Datos	Limitaciones	Desagreg.	Responsable
1.1. % de productos clave implementados (100%)	Eficacia	¿Se han implementado los instrumentos estratégicos del sistema de evaluación?	$(N^{\circ} \text{ implementados} / N^{\circ} \text{ de productos previstos}) \times 100$	A. <u>Productos implementados</u> : herramientas activas y operativas. B. <u>Total de productos previstos</u> : Listado de instrumentos enumerados en las medidas del plan de evaluación. Instrumentos clave del sistema de evaluación (productos): 1.- Guía metodológica de evaluación. 2.- Protocolo de evaluabilidad. 3.- Cronograma/fichas de seguimiento.	Inventario del sistema	No mide la calidad ni el uso efectivo de los productos.	No aplica	Grupo de Evaluación
1.2. % de personal que conoce la guía metodológica (≥80%)	Eficacia	¿El personal conoce y aplica la guía metodológica en su trabajo?	$(N^{\circ} \text{ de empleados que conocen la guía} / N^{\circ} \text{ total empleados}) \times 100$	A. <u>Empleados que conocen la guía</u> : según encuesta interna. Incluir en voz del empleado la pregunta: “¿Conoces la Guía Metodológica de Evaluación del INAEM y sabes cómo aplicarla en tu área de trabajo?” (opciones: Sí, la conozco y la aplico. Sí, la conozco, pero no la aplico. No la conozco.) B. <u>Total de empleados</u> : plantilla del INAEM.	Encuesta interna	Basado en autodeclaración, puede haber sesgo.	Por servicio*, territorio, sexo.	Secretaría General
1.3 % de unidades que aplican el sistema de evaluación (≥80%)	Gestión / Eficacia	¿Las unidades aplican activamente los instrumentos del sistema de evaluación?	$(N^{\circ} \text{ unidades que aplican instrumentos} / N^{\circ} \text{ total unidades}) \times 100$	A. <u>Unidades que aplican</u> : Una unidad aplica un instrumento del sistema de evaluación cuando: 1. Lo utiliza activamente en sus procesos (por ejemplo, diseña una evaluación usando la guía metodológica). 2. Genera evidencia documental de uso (informes, cronogramas, fichas, protocolos aplicados). 3. Participa en actividades relacionadas (formación, sesiones del Espacio INAEM). 4. Contribuye al sistema (sube información, recomendaciones, indicadores, uso del módulo BI). Se considera que una unidad aplica un instrumento si cumple al menos 1 de los 4 criterios anteriores. B. <u>Total de unidades</u> : Se entiende por unidad las secciones que componen los servicios y direcciones provinciales, las oficinas de empleo, espacio empresas, COE, CTA y centros de formación propios de Huesca y Teruel.	Encuesta + revisión documental	Requiere definición clara de “aplicación” (uso efectivo, no solo conocimiento).	Por territorio	Grupo de Evaluación + Secretaría General

Objetivo Operativo 2: Sistematizar acciones y procedimientos de evaluación								
Indicador	Tipo	Pregunta Evaluativa	Fórmula	Variables	Fuente Datos	Limitaciones	Desagreg.	Responsable
2.1. % programas y servicios que integran la evaluación en algún punto de su ciclo de vida (≥30%)	Eficacia	¿Los programas y servicios del INAEM integran la evaluación como práctica habitual en alguna fase?	$(N^{\circ} \text{ programas y servicios que integran evaluación} / N^{\circ} \text{ total de programas y servicios}) \times 100$	A. <u>Programas y servicios que integran evaluación.</u> Programas y servicios del Anexo I que integran evaluación. Se entiende que integran evaluación cuando se aplica el criterio 1,2 y/o 4 del Indicador 1.3. B. <u>Total de programas y servicios.</u> El total de programas y servicios relacionados en la Tabla Anexo I.	- Registro de recomendaciones - Registro de planificación y seguimiento de programas - Fichas técnicas de programas - Informes de evaluación		Por unidades	Grupo de Evaluación + Coordinación Programas
2.2. Nº y % de programas y servicios mejorados como consecuencia de las evaluaciones (≥50%)	Eficacia + Calidad	¿Los programas y servicios del INAEM se han mejorado como consecuencia directa de las evaluaciones realizadas?	$(N^{\circ} \text{ de programas y servicios mejorados por evaluación} / N^{\circ} \text{ total de programas y servicios evaluados}) \times 100$	A. <u>Programas y servicios mejorados como resultado de una evaluación</u> Se considera mejora cuando: - Responde directamente a una recomendación evaluativa. - Está formalmente aprobado por la unidad responsable. - Tiene evidencia de implementación, como: modificación de objetivos, indicadores o metodología; ajuste presupuestario o de recursos; rediseño de procesos o servicios; inclusión de nuevos componentes o eliminación de ineficaces; cambios normativos o procedimentales. B. <u>Total programas y servicios evaluados.</u> Total de los programas y servicios relacionados en el Anexo I que han sido objeto de evaluación.	Registro de planificación y seguimiento de programas Fichas técnicas de programas Informes de evaluación	Requiere trazabilidad clara entre evaluación y mejora. Puede haber mejoras no documentadas formalmente.	Por servicio* y territorio	Grupo de Evaluación + Responsables programas
2.3. Tiempo medio de elaboración de informes evaluación (≤60 días)	Eficiencia	¿Cuál es el tiempo promedio entre cierre y entrega del informe?	$\Sigma \text{ días cierre hasta entrega} / N^{\circ} \text{ evaluaciones}$	A. Sumatorio de días: días totales (de todas las evaluaciones realizadas) transcurridos entre el cierre de la evaluación y la entrega oficial del informe final de evaluación. B. N° de evaluaciones: total de evaluaciones realizadas con metodología evaluadora.	Registro de evaluaciones	No mide calidad del informe	Por servicio*	Grupo de Evaluación

Objetivo Operativo 3: Promover una cultura de evaluación								
Indicador	Tipo	Pregunta Evaluativa	Fórmula	Variables	Fuente de Datos	Limitaciones	Desagregación	Responsable
3.1. Nº de personas de la plantilla formadas en evaluación (≥25 personas /año)	Gestión / Eficacia	¿Qué nº de la organización ha recibido formación en evaluación?	Nº de personas formadas	Personas formadas: personas de la plantilla formadas. Se consideran formadas si han recibido un mínimo de 5 horas de formación.	Registro de formación	No mide calidad ni aplicación de la formación.	Por servicio*, territorio, sexo	Secretaría General
3.2 Nº y % de evaluaciones publicadas (100%)	Eficacia / Transparencia	¿Se publican las evaluaciones realizadas?	(Nº evaluaciones publicadas / Nº de evaluaciones realizadas) × 100	A. Evaluaciones publicadas. B. Total de evaluaciones realizadas con metodología evaluadora.	Portal INAEM + registro	No mide accesibilidad ni comprensión de los informes	No aplica	Comunicación + Grupo de Evaluación
3.3 Grado de utilización del registro de recomendaciones (100%)	Eficacia / Gestión	¿Se hace seguimiento a las recomendaciones evaluativas?	(Nº de recomendaciones aplicadas / Nº total de recomendaciones) × 100	A. Total de recomendaciones aplicadas que provienen de evaluaciones. B. Total de recomendaciones que provienen de evaluaciones.	Registro	No mide impacto de las recomendaciones.	Por servicio*	Grupo de Evaluación + Responsables programas

* Se entiende por servicio, a efecto de desagregación, los servicios de Intermediación, Promoción de empleo, Formación y Servicios Generales.

6. Medios personales y económicos

El Plan de Evaluación contará con los siguientes recursos:

Internos:

- Personal del INAEM para tareas de supervisión, provisión de recursos y validación de resultados.
- Personal de diferentes unidades del INAEM para tareas de coordinación y planificación, así como coordinación y enlace con proyectos.
- Personal técnico vinculado a programas o servicios para tareas de ejecución y análisis
- Dotaciones presupuestarias anuales del INAEM destinado a formación, apoyo externo y tecnología (BI).

Externos:

- Asistencias técnicas especializadas para análisis metodológico, encuestas, evaluaciones de impacto, desarrollo de plataformas, etc.
- Recursos adicionales que se activen a través de la Secretaría General.

6.1. Composición y forma de trabajo del Plan de Evaluación

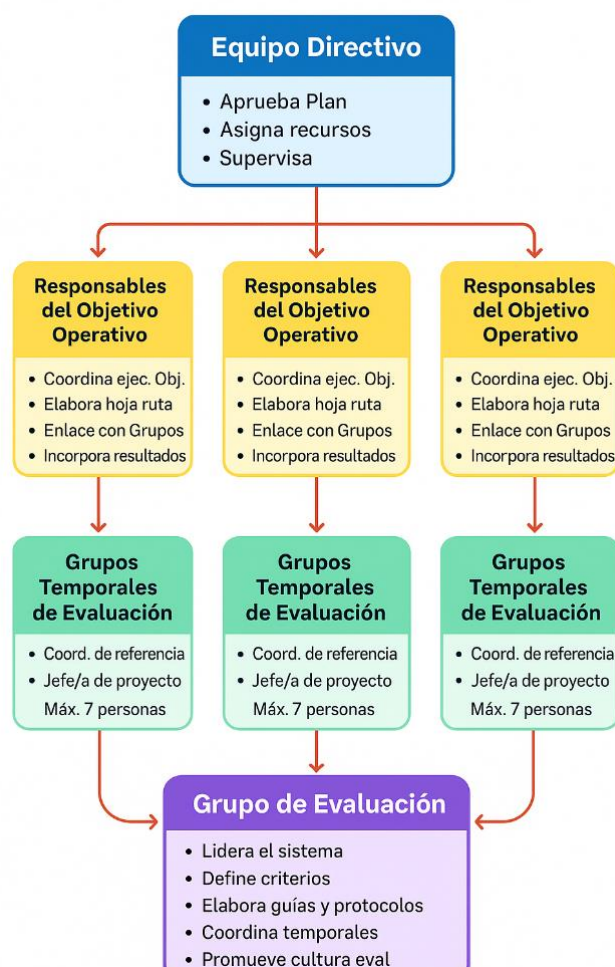
El desarrollo del Plan de Evaluación del INAEM requiere de una estructura estable y de equipos flexibles de carácter temporal, así como de un sistema de gobernanza que garantice la coordinación institucional, el despliegue eficiente de proyectos, la participación transversal de áreas y territorios y la integración de los resultados en la toma de decisiones.

Principios del Plan de Evaluación, instrumento **vivo y flexible**, basado en:

- **Transversalidad:** implicación de todas las áreas y territorios.
- **Trabajo por proyectos:** organización de las tareas evaluativas en proyectos concretos, con objetivos, plazos y responsables definidos, lo que asegura eficiencia, coordinación y orientación a resultados.
- **Participación y Rendición de cuentas:** difusión interna y externa de los avances y resultados obtenidos, reforzando la transparencia.
- **Aprendizaje institucional:** registro y trazabilidad de las recomendaciones derivadas de cada evaluación, garantizando su aplicación práctica y la mejora continua de programas y servicios.

Notas clave sobre relaciones y coordinación

1. El **Equipo Directivo** supervisa todo y recibe reportes de los responsables de Objetivos Operativos y del Grupo de Evaluación.
2. **Responsable de Objetivo Operativo (ROO)**. Cada O.OP. tiene un ROO que coordina grupos temporales vinculados a su objetivo, supervisa todas las acciones, asegura de que se cumplan plazos y metodología y reporta al Equipo Directivo.
3. Los **Grupos Temporales** Ejecutan acciones concretas dentro de proyectos específicos, aportan perspectiva territorial y sectorial, realizan levantamiento de datos, análisis preliminar y documentación.
4. **Jefes de Proyecto**: Coordinan las acciones operativas dentro de los Grupos Temporales, asegurando calidad metodológica y reporte al ROO y Grupo de Evaluación.
5. El **Grupo de Evaluación** actúa como estructura estable, define criterios y protocolos, apoya la contratación externa y asegura la homogeneidad metodológica. Apoyo técnico estable para garantizar metodologías homogéneas, supervisión y trazabilidad.
6. **Asistencia técnica externa**: Especialistas que apoyan en redacción, análisis metodológico, encuestas, evaluaciones de impacto y desarrollo de plataformas.



7. Vigencia

El I Plan de Evaluación del INAEM tiene una vigencia comprendida entre la fecha de su aprobación y el 31 de diciembre de 2028. Este periodo se alinea con el ciclo estratégicos nacional (estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2025-2028), permitiendo la integración de los resultados evaluativos en la planificación futura y la adaptación a posibles cambios normativos o estratégicos.

8. Seguimiento

El seguimiento del Plan de Evaluación se realizará de manera sistemática y transparente, garantizando la rendición de cuentas y la mejora continua por el personal designado de cada servicio.

Los principales mecanismos de seguimiento son:

- **Evaluaciones intermedias y finales:** Permite valorar la evolución general y la contribución del Plan a la consolidación del sistema público de evaluación.
- **Cuadro de mando integral:** Matriz de indicadores.

ANEXO: Programas y servicios INAEM

La tabla siguiente indica los programas y servicios, comunes y propios, que el INAEM viene desarrollando o estaba en previsión de poner en marcha en 2025. Se ha incluido el tipo de evaluación realizada en cada uno de ellos, en base a la clasificación siguiente:

satisfacción/percepción (a través de las encuestas periódicas que realiza INAEM a las personas usuarias), resultados o impacto (por medición de la inserción o, en su caso, por el estudio de impacto social que realiza cuatrienalmente).

En muchos de los programas y servicios se ha optado por calificar el tipo de evaluación como “Resultados”, entendiendo que se disponen de datos de ejecución que son reflejados en la Memoria anual, si bien no hay que entender los mismos como una evaluación propiamente dicha, con un informe final que contenga conclusiones y recomendaciones sobre los mismos.

	PROGRAMA o SERVICIO	Evaluación realizada
	SERVICIO DE INTERMEDIACION	
	SERVICIOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO	
1	Servicio de orientación profesional on-line: INAEM ORIENTA	Satisfacción Resultado
2	Programas de orientación profesional para el empleo y el autoempleo (PRO-A)	Resultados
3	Elaboración de un perfil individualizado. Itinerarios individuales y personalizados de empleo	Resultados
4	Tutorización individual, asesoramiento continuado y atención personalizada.	Satisfacción
5	Autoempleo: acciones de motivación y asesoramiento.	Satisfacción
6	COE-Actividades Orientación, innovación y emprendimiento	Resultados
	PROGRAMAS DE PROYECTOS INTEGRALES DE EMPLEO (PRO IN)	
7	PRO IN. Escuelas Nueva Oportunidad para Jóvenes	Resultados
8	PRO IN. +52, Sectores II, Discapacidad, PRIME	Resultados
	PROGRAMAS DE PROSPECCIÓN, CAPTACIÓN E INTERMEDIACIÓN LABORAL	
9	Programa de colaboración para las actividades de prospección empresarial e intermediación laboral (PRO-GO)	-
10	Actividad de Prospección y Captación. Gestión de Ofertas (Espacio Empresas)	Resultados Satisfacción
11	Actividad de Selección de Personal (Espacio Empresas)	
12	Información y asesoramiento sobre la contratación y las medidas de apoyo a la misma (SACE)	Satisfacción
13	Información y asesoramiento sobre ofertas en el ámbito de la Unión Europea. (EURES)	
	CONVENIOS Y PROGRAMAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EMPLEO INCLUSIVO	
14	Programas “Acceder” y “Promociona” en el marco del Programa Operativo “Inclusión social y economía social” del Fondo Social Europeo de la Fundación Secretariado Gitano	Resultados
15	Programa Servicio de información laboral para personas sordas (SILPES) con la Agrupación de Personas Sordas de Zaragoza y Aragón (ASZA)	
16	Convenio de colaboración entre el Instituto Aragonés de Empleo y entidades firmantes de la Estrategia Aragonesa para la igualdad, la inclusión y la participación de la población gitana 2022-2026 en Aragón para la ejecución del programa “Romaní Butí”	
17	Convenio de colaboración entre el INAEM y la Fundación Amasol para la realización del programa “Concili@”	
	OTROS SERVICIOS	
18	SAT. Servicio de Atención Telefónica.	Resultados
19	Servicio de la gestión de la Demanda on-line	Resultados Satisfacción
	SERVICIO DE FORMACIÓN	
	CONVENIOS FORMACIÓN	
20	Escuela Jardinería El Pinar	Resultados Satisfacción
21	Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial (IMEFEZ)	

	PROGRAMA o SERVICIO	Evaluación realizada
	SUBVENCIONES NOMINATIVAS FORMACIÓN	
22	Programa de Prácticas no laborales (Agentes Sociales)	Resultados
23	Programa Fundación Santa María de Albarracín	Resultados Satisfacción
24	Plan de Formación e Inserción Jóvenes en Aragón -Plan FIJA	Resultados
25	Estudios de prospección de empleo y necesidades formativas	Resultados
26	Universidad de Zaragoza. UNIVERSA	Satisfacción
	CONTRATOS FORMACIÓN	
27	Seguimiento y Evaluación de la Formación (Encuestas)	Resultados
27	Centros Propios del INAEM (Huesca-Teruel-Zaragoza CTA)	Resultados
29	Aragón Habla Inglés	-
	CONVOCATORIAS DE FORMACIÓN	
30	Formación para mejorar la empleabilidad destinada a personas trabajadoras prioritariamente desempleadas.	Resultados Satisfacción
31	Formación destinada a personas trabajadoras desempleadas con dificultades de inserción laboral o recualificación profesional.	
32	Formación en competencias digitales y emprendimiento destinada a mujeres residentes, preferentemente, en áreas rurales de Aragón.	Resultados Satisfacción
33	Formación acreditada con certificados profesionales impartida en Centros públicos de formación profesional destinada a trabajadores desempleados y ocupados	
34	Formación para la cualificación y recualificación (upskilling y reskilling) de la población activa.	
35	Programas formativos con compromiso de contratación (ACC). Formación con empleo	
36	Programas experienciales de empleo y formación. TANDEM. Formación en alternancia con el empleo.	
37	Formación destinada a las personas que participan en los procesos de negociación colectiva y/o diálogo social.	
38	Programa de Becas y Ayudas para la formación destinada a personas trabajadoras desempleadas.	
39	Formación para el empleo destinada a personas trabajadoras prioritariamente ocupadas.	
40	Formación para acciones formativas para el Programa PRO-IN	
41	Subvenciones para la formación en Prevención de Riesgos Laborales (PRL).	
	SERVICIO DE DE PROMOCIÓN DE EMPLEO	
	FOMENTO CONTRATACIÓN ESTABLE	
42	Programa estímulo del mercado de trabajo y el fomento del empleo estable y de calidad.	Resultados
43	Programa MEJORA. Contratación jóvenes <35 años para mejora empleabilidad y relevo generacional	Resultados
	EMPLEO AUTÓNOMO Y ECONOMÍA SOCIAL	
44	Programa para el fomento y consolidación del empleo autónomo	Resultados Impacto
45	Programa de fomento del empleo en cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales	Resultados Impacto
46	Fomento y difusión de la economía social	-
47	Convenios cámaras de Comercio para la prestación de servicios a emprendedores y empresas	-
	PROYECTOS DE INTERÉS GENERAL	
48	Programa JOVEM. Jóvenes Garantía Juvenil 16-30 años	Resultados
49	Programa EMPLEAR. > 30 años	Resultados
	DISCAPACIDAD E INSERCIÓN / RIESGO EXCLUSIÓN	
50	Programa de Inclusión laboral de personas con discapacidad en el mercado de trabajo protegido (CEE): creación y mantenimiento de puestos de trabajo, inversión fija, coste salarial, adaptación de puestos, unidades de apoyo)	Resultados
51	Programa ARINSER PLUS. Empresas de inserción	Resultados Impacto
52	Programa para la inserción laboral de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo	Resultados
53	Empleo con apoyo	Resultados