

KEMEN PILOTATZEKO PROZESUA.

PLAN ESTRATEGIKO ETA KUDEAKETA-PLANAK SORTZEKO PROZEDURA- PROPOSAMENA



(2022-2023)



KULTURA ETA HIZKUNTZA
POLITIKA SAILA
Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza
DEPARTAMENTO DE CULTURA
Y POLITICA LINGÜÍSTICA
Viceconsejería de Política Lingüística

AURKIBIDEA

1. Pilotatze egitasmoaren kokapena
 - Pilotatzeen helburua
2. KEMEN adierazle-sistema eta metodologia.
 - KEMENen ezaugarri nagusiak.
 - KEMENen egitura orokorra
3. Adierazleen aginte-panela
4. Lan-prozedura
 1. fasea: AURRELANAK
 - 1.1. Aurkezpen teknika.
 - 1.2. Aurkezpen politikoak.
 - 1.3. Langileentzako aurkezpena.
 - 1.4. Egiturak sortu: Egitura eragilea eta Lantalde teknika
 - 1.5. Pilotatze-prozesua antolatu eta koordinatu
 2. fasea: DISEINU-FASEA
 - 2.1. Autodiagnostikoa antolatu eta burutu: kuantitatibo eta kualitatiboa
 - 2.2. Datuen azterketa
 - 2.3. Plan estrategikoaren osatze-lanak
 - 2.4. Lehen urteko kudeaketa-planaren osatze-lanak
 3. fasea: GARAPENA (*pilotatzeetatik aurrerakoa*).
5. Pilotatze-prozesuaren urratsak (egindako lan saioak eta tarteko lanak fasearen arabera)
6. Ondorioak
 1. fasea: AURRELANAK
 - Aurkezpen teknika.
 - Egiturak sortu: Egitura eragilea eta Lantalde teknika
 - Pilotatze-prozesua antolatu eta koordinatu
 2. fasea: DISEINU-FASEA
 - Egitura eragilearekin egin beharreko lanketa
 - Autodiagnostikoa antolatu eta burutu: kuantitatibo eta kualitatiboa
 - Plan estrategikoa eta kudeaketa planak
7. KEMEN markoa eta metodologiaren inguruan pilotatzeetan egindako balorazioa.
8. Proposatutako prozeduraren diagrama.

Eranskinak.

1. PILOTATZE EGITASMOAREN KOKAPENA.

Euskal Autonomia Erkidegoko herri administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko prozesua arautzen duen apirilaren 15eko 86/1997 Dekretua ordeztuko duen normalizazio dekretu berriaren azken bertsioa¹ hartu da oinarri VII. Plangintzaldian sortu eta garatu behar diren gidalerroak, hizkuntza-irizpideak, plan estrategikoa eta kudeaketa-planak antolatze eta sortzeko.

Bide horretan, Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak (hemendik aurrera HPS) euskal sektore publikoko erakundeek euskararen erabilera kudeatzeko eta jarraipena egiteko marko eta tresna berriak garatu ditu, eta VII. Plangintzaldirako metodologia eta markoa proposatu: **KEMEN, Kudeaketa eta Erabilera Markoa Euskararen Normalizaziorako.**

Marko teorikoan garatutako sistema eta tresna horien egokitasuna egiaztatzeko, Euskal Sektore Publikoko erakundeen esku jarri aurretik, HPSk egoki iritzi zion KEMEN eredu eta metodologia hainbat erakundetan pilotatzeari.

Elhuyarren laguntzaz, euskararen erabilera normalizatu eta biziberritzeari begira diseinatutako KEMEN metodologia eta marko berria bost erakunde publikotan pilotatu dira: tamaina eta gune soziolinguistiko desberdinetako lau udaletan (Bergara, Erandio, Idiazabal eta Sopela) eta sozietate publiko batean (Osatek).

Pilotatzeak aurrera eramateko lanerako egiturak eta prozedura ereduak zehazteko orduan, kontuan hartu dira, derrigorrean, hainbat aldagai: pilotatzeetarako aurreikusitako denbora-tartea, erakunde publikoen ezaugarriak (abiapuntua, tamaina, konplexutasuna, egoera soziolinguistikoa, giza-baliabideak...). Beraz, zehaztutako eredu-proposamen bateratu hori erakunde publiko bakoitzaren eta une bakoitzaren beharretara egokitu behar izan da.

Dokumentu honen helburua da pilotatzeetan erabilitako lan-egiturak eta prozedura horiek azaltzea. Esan gabe doa asmoa ez dela, inondik inora ere, erakunde publikoek ezinbestean eredu honi jarraitzea; beraz, erakunde publiko bakoitzak bere errealitatearen arabera erabaki beharko du zeintzuk diren ondoen egokitzen zaizkion egiturak eta prozedura, planak osatzeko, inplementatzeko eta jarraipena egiteko.

• Pilotatzeen helburua

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak proposatzen duen KEMEN marko eta metodologia berria abian jartzeko pilotatzeen helburuak honako hauek izan dira:

- Diseinatutako eredu eta metodologiaren marko teorikoa egokia den ala ez jakitea, eta prozesuan sor daitezkeen oztopoak aldeztu aurretik konpontzen saiatzea.

¹ Dekretua gaur-gaurkoz Entzunaldi fasean dago; beraz, ezin dugu behin betikotzat eman.

- Erakunde publiko motaren arabera planak osatu, gainerako erakundeen esku jartzeko.
- Praktika ona izan daitekeen lan-prozedura inplementatu, gainerako erakundeen esku jartzeko, jarraibide gisa.

Helburu horiek kontuan izanda, pilotatze horietan honako hau testeatu nahi izan dugu:

- Euskararen erabilera normalizatzea helburu duen kudeaketa-egitura eta kudeaketa-prozedura.
- Autoebaluaziorako galdetegiak eta euskarriak (azalpenak, ponderazioak eta zenbatekoak lortzeko erabilitako formulak).
- Plan estrategikoaren diseinua (prozedura eta eredua).
- Kudeaketa-planaren diseinua (prozedura eta eredua).

2. KEMEN ADIERAZLE-SISTEMA ETA METODOLOGIA.

KEMEN, Kudeaketa eta Erabilera Marko berriak Euskal Sektore Publikoko erakundeetan euskararen erabilera normalizatu eta biziberritzeko prozesua modu antolatu eta eraginkorrean kudeatu eta jarraipena egiteko markoa eta metodologia hartzen ditu barne. Hots, hizkuntzen erabilera kudeatzeko ardatz, eremu eta arloak jasotzen ditu, eta horien neurketa ahalbidetzen duten adierazleak eta horiek neurtzeko euskarri eta azalpenak. Hortaz, euskararen normalizazio-prozesua kudeatzeko gako eta baliabideak ematen dituen sistema integraltzat hartu daiteke.

KEMEN marko berrian lehentasunezko tokia aitortzen zaio kudeaketari, hau da, planak garatzeko egiturari, sistematikari eta elkarlanari. Baina kudeaketa ez da helburua, erabilera areagotzeko eta normalizatzeko baliabidea baizik. Beraz, KEMENek kudeaketa eta jarraipenerako adierazleen sistema-eguneraketa ekarri du, eta euskararen erabilerari dagozkion adierazleetan eragin handia duten kudeaketa-adierazleak txertatu dira: jarraipena, zeharkakotasuna, kudeaketa sistematikoa, lidergoa, estrategia...

- **KEMENen ezaugarri nagusiak.**



- **KEMENen egitura orokorra.**

1. ardatza: KUDEAKETA	
Arloak	EUSKARAREN KUDEAKETA OROKORRA
	LIDERGOA
	LANGILEAK
	HIZKUNTZA-GAITASUNA
	EUSKARAREN ERABILERA SUSTATZEKO ESTRATEGIA
	HIZKUNTZA-KLAUSULAK

2. ardatza: ERABILERA		
Eremuak	ZERBITZU-HIZKUNTZA	IRUDIA
		HERRITARREKIKO HARREMANAK
LAN-HIZKUNTZA	Arloak	BARNE-HARREMANAK
		KANPO-HARREMANAK
		PRESTAKUNTZA
		BALIABIDE INFORMATIKOAK
		SORTZE-HIZKUNTZA

3. ADIERAZLEEN AGINTE-PANELA.

Euskal Sektore Publikoaren euskararen erabilera normalizatzeko prozesua arautuko duen dekretu berriak ezarriko duenaren arabera, erakunde publiko guztiek eskuratu behar dizkiote HPSri aginte-panelean jasotako 14 adierazle esanguratsuenei buruzko informazioa; gutxienez, plangintzaldiaren lehenengo, hirugarren eta bosgarren urteetan. Horretarako, HPSk erakunde publiko guztien esku jarriko duen **Saregin** aplikazio informatikoa erabili beharko dute.

Aginte-panelari esker HPSk erakunde publiko guztien informazio eguneratua izango du euskararen normalizazio-prozesuko hainbat adierazleri buruz; erakunde publikoek ere aukera izango dute gutxienerako adierazle horien bilakaera ezagutzeko, eta horien arabera puntuazio orokor bat jasotzeko; halaber, aukera egongo da antzeko ezaugarriak dituzten erakunde publikoen arteko alderaketak egiteko.

KUDEAKETA	
EUSKARAREN OROKORRA	1. Plan estrategiko, kudeaketa-plan eta hizkuntza-irizpideen jarraipen sistematikoa egiten da.
LIDERGOA	2. Arduradun politiko eta teknikoek parte hartzen dute plan estrategiko eta kudeaketa-planen diseinuan, garapenean eta jarraipenean. 3. Arduradun politiko eta teknikoek jarrera proaktiboa erakusten dute, plan estrategiko eta kudeaketa-planetan finkatutako helburuak bete daitezzen.
LANGILEAK	4. Langileek dagozkien hizkuntza-irizpideak betetzen dituzte.
HIZKUNTZA-KLAUSULAK	5. Jarraipen sistematikoa egiten zaio kontratuetako hizkuntza-klausulen betetze-mailari.

ERABILERA	
ZERBITZU- HIZKUNTZA	6. Langileek euskaraz jarduteko eskaintza aktiboa egiten diete herritarrei, ahoz; herritarrek hizkuntza aukeratu baino lehen. 7. Eskatzen duten herritarrei euskaraz ematen zaie zerbitzua, ahoz. 8. Herritarrentzako ekitaldiak eta ikastaroak euskaraz eskaintzen dira. 9. Herritarrei euskaraz edota ele bietan bidaltzen zaizkie dokumentuak. 10. Herritarrek euskaraz aurkeztutako dokumentuei edota euskararen aldeko hautua egin duten herritarrei euskaraz erantzuten zaie, idatziz.
LAN-HIZKUNTZA	11. Lankideen arteko ahozko lan-harremana euskaraz izaten da. 12. Erakunde barruko idatzizko lan-komunikazioak euskaraz egiten dira.
	13. Sektore publikoko erakundeei euskaraz edota ele bietan bidaltzen zaizkie idatzizko komunikazioak
	14. Langileek euskaraz sortzen dituzte dokumentuak.

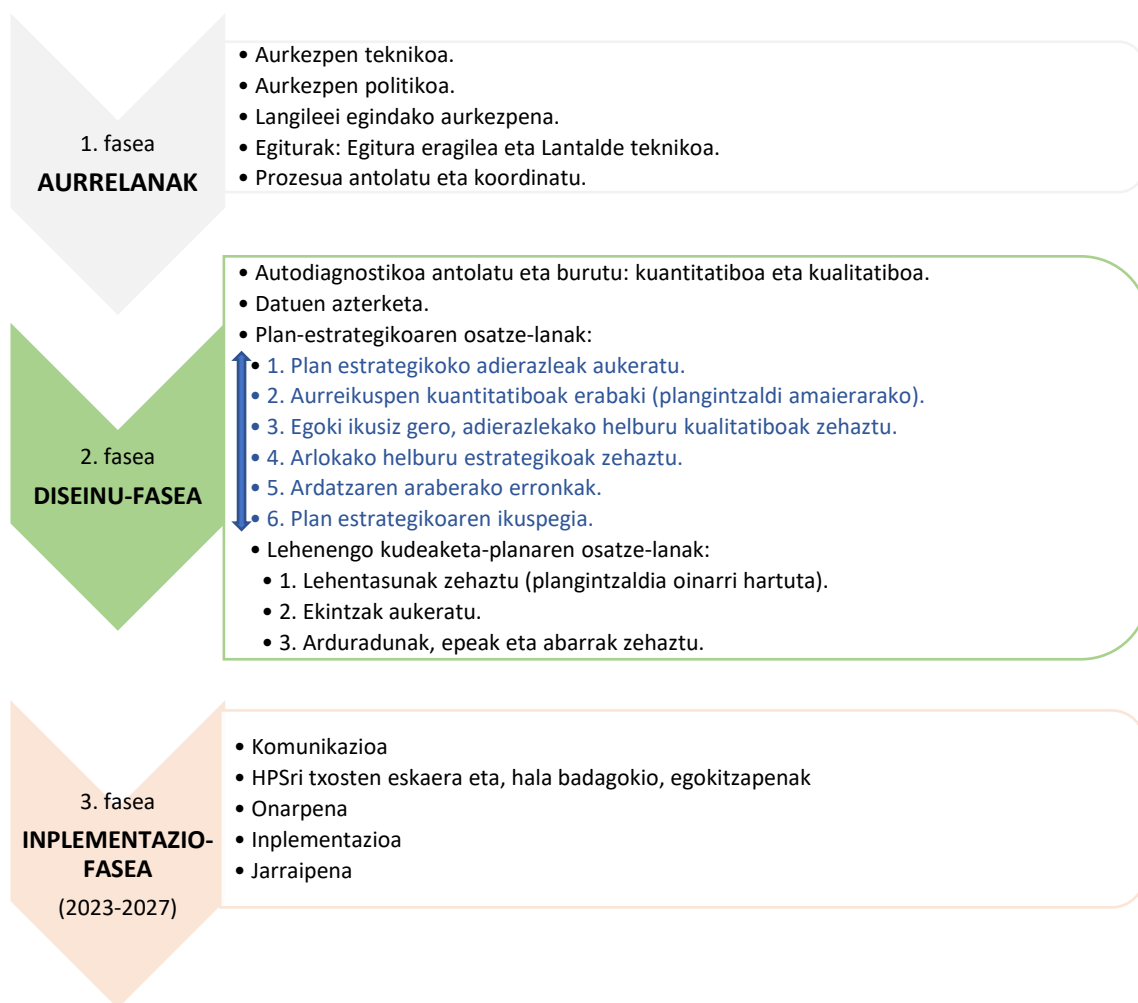
4. LAN-PROZEDURA.

KEMEN metodologia eta marko berria bost erakunde publikoetan pilotatzeari ekin aurretik irudikatu da zein izan litekeen erakunde horietan plan estrategikoa eta kudeaketa-planak diseinatzeko, garatzeko eta jarraipena egiteko lan-prozedura. Horrela, hiru fase nagusi bereizi dira:

- 1. fasea: aurrelanak
- 2. fasea: diseinu-fasea
- 3. fasea: inplementazio-fasea

Lehenengo bi faseak, aurrelanak eta diseinu-fasea, pilotatze-prozesuan bertan garatzekoak, eta hirugarrena erakunde horiek plan estrategikoa eta kudeaketa-planak ontzat ematen dituztenetik aurrera garatu beharrekoa.

Jarraian, labur-labur aurkezten dira fase bakoitzaren baitan proposatutako urratsak:



▪ 1. fasea: AURRELANAK.

1.1. Aurkezpen teknikoak.

Pilotatzeetan parte hartu duten erakunde publikoetako hizkuntza normalkuntzarako teknikariei prozesua eta proposamena azaltzeko erakunde guztientzako aurkezpen-bilera bat egin da. Aurkezpen horien asmoa izan da, batetik, pilotatze egitasmoaren helburuak ondo finkatzea, eta, bestetik, parte hartzeak guztioi eskatzen dizkigun lanak eta konpromisoak argitzea. Aurkezpen-bilera horietan hurrengo hilabeteetarako lan-markoa ere adostu egin da erakunde bakoitzeko teknikariek.

Aurkezpen tekniko horren ostean, banakako kudeaketa-bilerak egin dira, tokian tokiko solaskideekin egin beharreko lanak hobeto zehazte aldera.

1.2. Aurkezpen politikoak.

Arduradun politiko eta teknikoak inplikatzeko aurkezpen politikoak egin dira. Miren Dobaran (Hizkuntza Politikarako sailburuordea) eta Joseba Lozano (Herri Administrazioetan Hizkuntza Normalizatzeko zuzendaria) bertaratu dira horretarako egin diren aurkezpenetara, eta bertan, besteak beste, ondorengoak jorratu dira: VII. Plangintzaldiaren oinarriak, zeharlerrotasunaren eta arduradunen lidergoaren garrantzia, erakunde publikoen hizkuntza-betekizunak, eta pilotatzeen helburuen gaineko azalpenak.

1.3. Langileentzako aurkezpena.

Arrakasta lortuko bada, ezinbestekoa da erakunde publikoetako langile guztiek ezagutzea, euskararen normalizazioari dagokionez, zeintzuk diren erakundeak ordura arte egindakoak, lortutakoak eta datozen urteetarako aurreikusitako lan-ildoak eta asmoak. Zentzu horretan, eta pilotatzeen lan-markoa aintzat hartuta, oso garrantzitsutzat jo dugu, hasiera-hasieratik, langileek egitasmoaren berri izatea (zer egingo den, zertarako, eurengandik zer espero den...), azken finean, haiek, hein handi batean, protagonistak izan baitira.

Pilotatze egitasmoaren komunikazioa egiteko orduan, pilotatutako erakunde publikoek bide desberdinak erabili dituzte: batetik, aurrez aurreko bilerak langileekin (arduradun tekniko edota politikoek bideratutakoak zenbaitetan eta euskara teknikariak bideratutakoak beste zenbaitetan) eta, bestetik, langileei bidalitako zirkularrak. **Eraginkortasunaren mesedetan, HPSk arduradun politiko edo teknikoek bideratutako aurrez aurreko komunikazioen alde egiten du, zalantza barik; nahiz eta euskara teknikarien aholkularitza ezinbestekotzat hartzen duen.**

1.4. Egiturak sortu: Egitura eragilea eta Lantalde teknikoa.

Euskararen normalizazioan dugun esperientziak erakutsi digu planak diseinatzeko, inplementatzeko eta jarraipena egiteko ardura ezin dela izan euskara teknikariarena soilik. Erakundearen normalizazio prozesua arrakastatsua izateko, ezinbestekoa da hasiera-hasieratik erakundearen atal guztietako, edo gehienetako arduradun tekniko zein politikoek parte hartzea.

Zentzu horretan, pilotatzeetako ezaugarriak kontuan izanda, HPSk egoki ikusi du pilotatutako bost erakundeetan **bi egitura** egotea: bata, erakundean euskararen erabilera normalizatzeko jarraitu beharreko estrategiak erabakitzeko ahalmena duena eta erakundea osatzen duten atalak ordeztu dituen (**Egitura eragilea**); eta bestea, funtzionala (**Lantalde teknikoa**), lanak aurrera eramateaz arduratuko dena, hau da, planak diseinatu, egikaritu, inplementatu eta jarraitzeaz arduratuko dena. Bi egiturak HPS eta Elhuyarren koordinazioaren laguntzaz.

- Egitura eragilea.

Plan estrategikoa eta kudeaketa-planak kudeatzeko ezinbestekoa da sistema egituratua egotea: Egitura eragilea. Euskararen normalizaziorako erreferentea izango da erakundean, bere funtzioak, besteak beste, hauek izango direlako:

- Hizkuntza-helburuak zehaztea.
- Helburu horiek lortzera bideratutako estrategia antolatzea.
- Plan estrategikoa eta kudeaketa-planak adostea eta onartzea.

VII. Plangintzaldian, KEMEN markoaren bitartez, sustatu nahi dugu euskara kudeatzea beste edozein arlo kudeatzen den bezala, ez aparteko arlo baten gisa. Horretarako, arduradun politiko eta teknikoek inplikazioa eta parte hartzea ezinbestekoak dira, baina zalantza barik, erakunde publiko bakoitzak aztertu eta egokitu beharko du, duen errealitatearen baitan, egitura horren osaera.

Erakunde publiko bakoitzaren errealitatea desberdina denez gero, ezinbestekoa da bakoitzaren testuingurua kontuan hartzea egitura osatzerako orduan. Zentzu horretan, pilotatze-prozesuan egiturak osatzeko zenbait zalantza izan ditugunez, Egitura eragilea osatzeko gomendioak landu ditugu, esan bezala, betiere erakunde bakoitzaren errealitatea ahaztu gabe:

- Erakunde handien kasuan, gutxi gorabehera, 10-12 kidez osatuta egotea.
- Parte-hartzaile guztiek euskara ulertzeko gaitasuna izatea.
- Generoaren ikuspegitik talde orekatua izatea.

- Talde anitza izatea komeni da; hau da, zerbitzu eta atal guztiak ordezkaturata egotea. Erakundea zentroka edo lurraldeka antolatuta badago, komeni da gune horiek ere ordezkaturata egotea (edo informazio-deskargua egiteko bestelako kanalak osatzea).
- Erakundearen ikuspegi eta ezagutza zabala duen ordezkariaren bat egotea komeni da.
- Zerbitzu orokorreko ordezkariaren bat egotea komeni da, arduradunekin adostu beharreko erabaki berrien kontraste-kanalak egituratuta ohi daudelako.
- Taldeak izango duen eskumena aitortu, azaldu eta antolatzea.
- Komeni da, era berean, hurrengo hauek ere kontuan izatea: partaideen ibilbidea (erakundea eta hizkuntza-kudeaketaren ezagutza), konpromisoa, proiektzioa...
- Komenigarria da taldeari dedikazioa aitortzea: bilerak egiteko, kudeaketak antolatzeko, joan-etorrietarako...
- Erakundeetako egiturek izandako ibilbidearen arabera, partaideen profila egokitzea komeni da:
 - Euskararen kudeaketa arduradunengan egon bada eta langileen aktibazioan eragin behar bada, zuzendaritzari karga eta ardura gehiago eman baino, langileen parte hartzeari eman beharko zaio indarra.
 - Euskararen kudeaketa ordezkari politikoengan egon bada, zama politikoa eta teknikoa orekatuko duen taldea osatzea komeni da.
 - Euskararen kudeaketan lidergo falta egon bada, arduradun tekniko eta politikoen parte hartzea aktibatu beharko da.

• Lantalde teknikoa.

Lantalde teknikoa erakundeko talde funtzionala izango da, Egitura eragileari lan-ildoak proposatuko dizkiona, eta egitura horretan hartutako erabakiak kontuan hartuta, egitekoak proposatu, planifikatu, koordinatuko eta abiatuko dituena, besteak beste. Lantalde honek, finean, planen; hau da, planak inplementatzeaz, jarraipena egiteaz, ebaluatzeaz, hobekuntzarako neurriak proposatzeaz eta gauzatzeaz, beharrezkoak diren giza-baliabideak eta baliabide-materialak zehazteaz; hori guztia erakundeak onartutako plan estrategikoan zehaztu bezala.

Erakundearen euskararen normalizazio prozesuarekin lotutako kideak egotea lantalde honetan ezinbestekoa da. Horrek ez du esan nahi euskara ataleko kideak soilik egon behar direnik, komenigarria da atal desberdinetako ordezkari politiko eta teknikoez osatua egotea, baita euskararen normalizazioarekin inplikazio-maila altua duten langileez ere.

Gainera, lantaldeak bere zereginak arrakastaz gauzatzeko, komenigarria izango litzateke **euskararen normalizazioaren arduradun politikoa izendatzea**, erakundearen konfiantza osoa duena baita normalizazioan jauzi berriak egin ahal izateko ahalmena ere. Ezaugarri hauetako arduradun politikoa izatea ezin estrategikoagoa da erakundearentzat, kudeaketa-planetan finkatutako ekintzak eta plan estrategikoan zehaztutako helburuak betetzen direla bermatzeko.

Helburua da, beraz, erabakitzeke ahalmena duen zeharkako lantalde operatibo eta iraunkorra sortzea, euskararen normalizaziorako planen diseinu, kudeaketa eta jarraipenaz arduratuko dena.

EGITURA ERAGILEA

PARTAIDEAK

- Arduradun politiko eta teknikoez osatuta (maila gorenekoak).
- Erakunde publiko bakoitzak osatu beharko luke bere errealitatearen arabera.

Aholku batzuk:

- Talde anitza: zerbitzu eta atal guztiak ordezkatuta.
- Erakundearen ikuspegi eta ezagutza zabala duten ordezakariak.
- Partaiden ibilbidea (erakundea eta hizkuntza-kudeaketaren ezagutza), konpromisoa, proiektzioa...
- Taldeari dedikazioa aitortzea: bilerak egiteko, kudeaketa antolatzeke, joan-

LANTALDE TEKNIKOAK

PARTAIDEAK

Erakundearen euskararen normalizazio prozesuarekin lotutako kideak:

- Euskara atalekoak
- Atal desberdinetako ordezakari teknikoak,
- Euskararen normalizazioarekin inplikaturako langileak.
- **Euskararen normalizazioaren arduradun politiko izendatua, erakundearen konfiantza osoa duena baita normalizazioan jauzi berriak egin ahal izateko ahalmena ere.**

FUNTZIOAK

Erakundearen euskararen erabilera normalizatzeko jarraitu beharreko **estrategiak erabakitzeke ahalmena** duen egitura izango da.

Funtzio nagusiak:

- Hizkuntza-helburuak zehaztea.
- Helburu horiek lortzera bideratutako estrategia antolatzea.
- Plan estrategikoa eta kudeaketa-planak adostea eta onartzea.

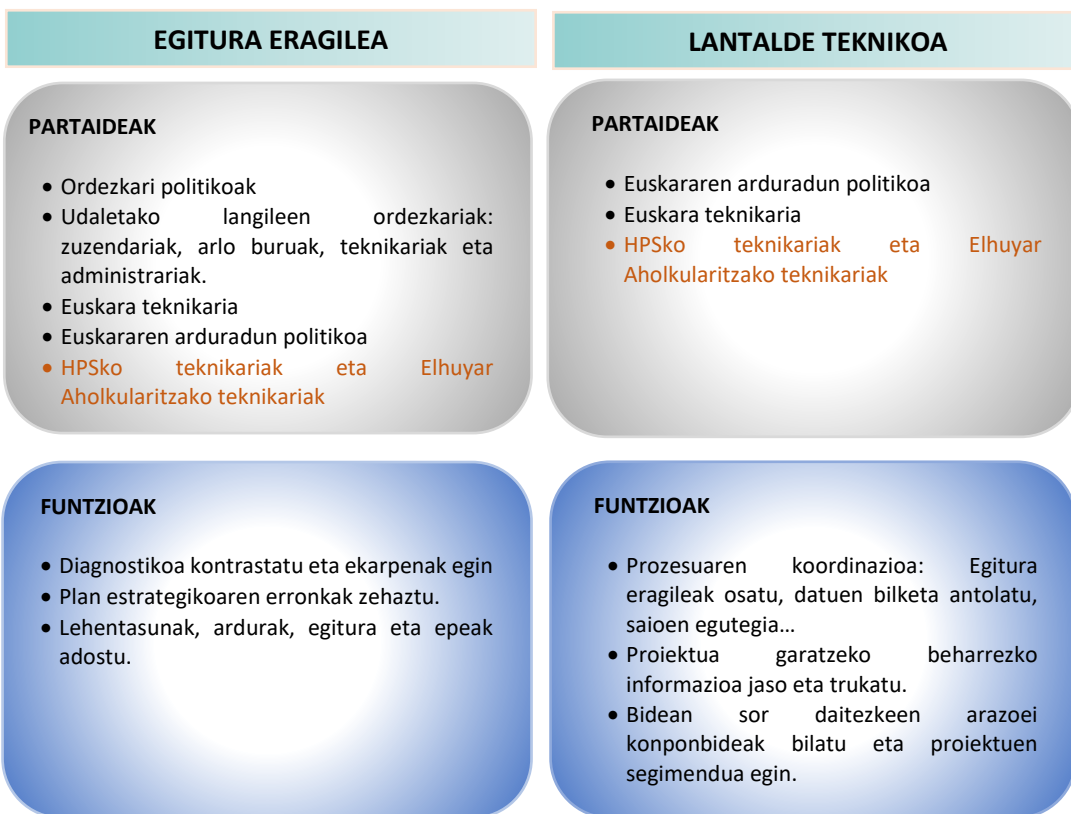
FUNTZIOAK

Talde **funtzionala** izango da. Funtzioen artean:

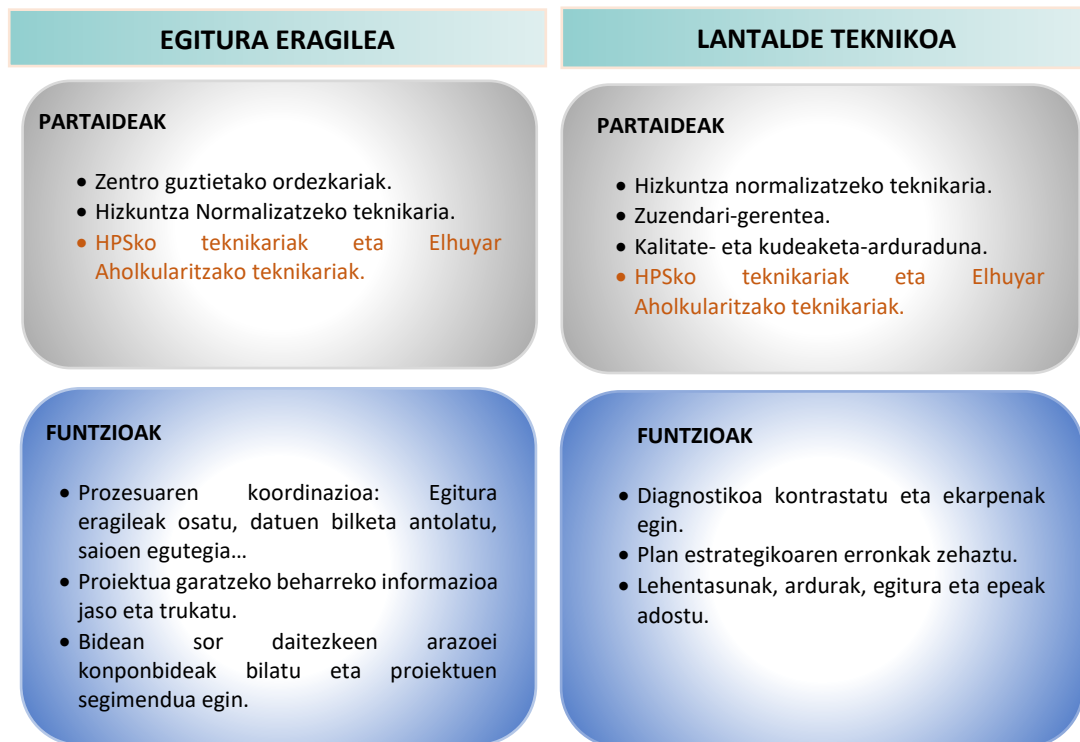
- Egitura eragileari lan-ildoak proposatu
- Egitura horretan erabakitako estrategiak kontuan hartuta:
 - Planak diseinatu
 - Planak implementatu
 - Planen jarraipena eta ebaluazioa egin
 - Hobekuntzarako neurriak proposatu...

Pilotatutako erakundeetan, Egitura eragilea eta Lantalde teknikoak osatzeko orduan, ezinbestekoa izan da pilotatze horien berezitasunak kontuan hartzea; hau da, pilotatzeak burutzeko kronograma (oso denbora gutxian burutu dira pilotatzeak), pilotatutako erakunde publikoen ezaugarriak, erakunde publiko bakoitzaren organigrama... Faktore horiek guztiek baldintzatu dituzte pilotatzeetarako adostu diren bi egituren osaera eta bakoitzari esleitutako funtzioak (beti ere kontuan izanda pilotatze-prozesuak amaituta, egitura horiek erakunde bakoitzeko kideek bakarrik osatuko dituztela, eta behar besteko egokitzapen eta hobekuntza egin ahal izango dituztela horietan. Gauzak horrela, honela definitu dira bi egitura horiek pilotatutako udaletan eta Osatek sozietate publikoan:

PILOTATZE PROZESUKO 4 UDALETAKO EGITURAK



OSATEK



1.5. Pilotatze-prozesua antolatu eta koordinatu.

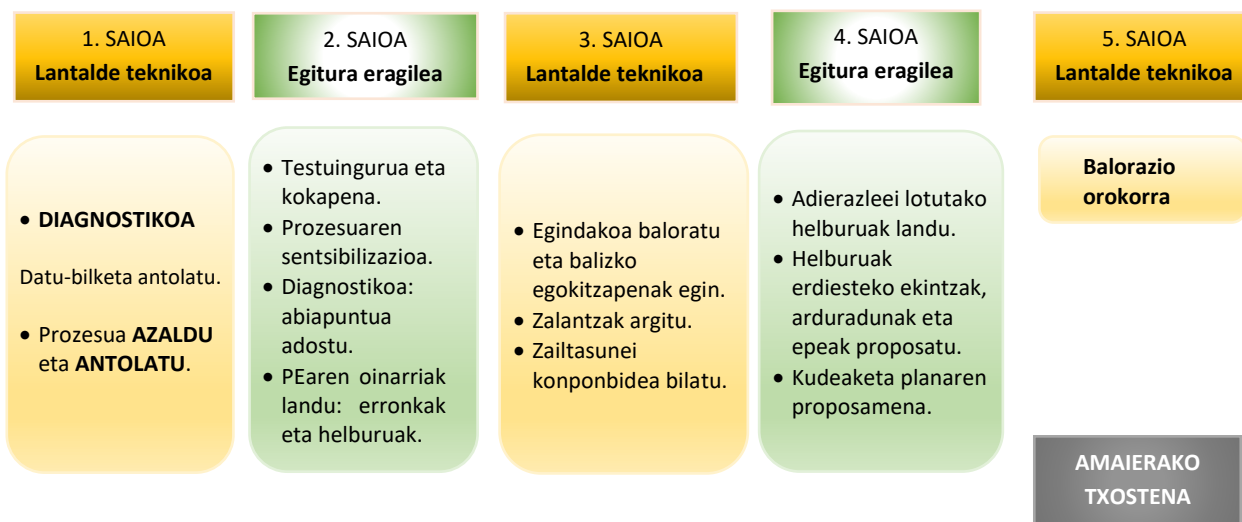
Diseinu-fasean, burutu beharreko lanak aurrera eramateko kronograma oinarri, erakunde bakoitzarekin 2 orduko 5 lan-saio antolatu eta adostu dira:

- Lantalde tekniko bakoitzarekin hiru lan-saio: 2 online eta beste bat aurrez aurre.
- Erakunde bakoitzaren Egitura eragilearekin bi aurrez aurreko lan-saio.

Aurreikusitako lan-saio horietaz gain, pilotatutako erakundeekiko koordinazioa bermatu eta lanak aurrera eramate aldera, behar beste on line bilera, mezu trukaketa eta telefono bidezko komunikazio izan ditugu.

Pilotatzeetarako aurreikusitako lan-saio horietan erakundeek ondorengo asteetan egin beharreko lanak zehaztu eta antolatu dira, baita egindako lanak eta lortutako emaitzak aztertu ere, beharrezko egokitzapenak egin eta hartu beharreko erabakiak hartzeari begira. Horretaz gain, lan-saioen artean erakundeek egin beharreko lanen aurreikuspena ere aurkeztu eta adostu da erakunde bakoitzarekin.

Jarraian labur-labur azalduta daude bi egiturekin egindako lan-saioak eta bakoitzean landutako eduki orokorrak:



▪ 2. fasea: DISEINU-FASEA.

2.1. Autodiagnostikoa antolatu eta burutu: kuantitatibo eta kualitatiboa.

Datu-bilketa kuantitatiboa² HPSk erakundearen eskura bi galdetegi jarri ditu:

- *Langileen galdetegia*: online eta paperean bidaltzeko aukera izan dute erakundeek.

Osatek-en izan ezik, gainontzeko erakunde publiko guztietan erabaki da galdetegia langile guztiei helaraztea. Osatek-ek, berriz, Siadecok emandako jarraibideak hartu ditu kontuan langileen lagin adierazgarri bat osatzeko eta eurei galdetegia helarazteko.

- *Erakundearen galdetegia*: Lantalde tekniko osatzen duten kideek betetzeko galdetegia da. Bertan bereziki euskararen erabileraren kudeaketa eta komunikazioari buruzko galderei erantzun behar izan diete, baita erakundeak erregistratutako hainbat datu buruzkoak ere.

Aztertutako datuei dagokienez, erakunde guztiek neurtu dituzte KEMEN osatzen duten adierazle guzti-guztiak; emaitzak aztertuta, erakundearen plan estrategikoa osatuko duten adierazleak zeintzuk diren erabakitzeko.

Erakundeak berak eman beharreko hainbat datuen bilketari dagokionez, VII. Plangintzaldiaren aurretik, hainbat modutan bildu dira datuak pilotatutako erakundeetan. Beraz, erakunde bakoitzaren abiapuntua desberdina izanda ere, etorkizunari begira datuen bilketa ahalik eta gehien erraztu eta sistematizatzeko,

² Kontuan hartu behar da pilotatzeak egin direnean Saregin aplikazioa ez zegoela eskuragarri, horregatik galdetegiak LimeSurveyn diseinatu dira online bidali ahal izateko. Helbide elektronikorik ez duten langileen kasuan, paperean eskuratu zaie galdetegia.

informazio-sarea osatzeari, eta nolabaiteko sarea osatuta zutenek sare hori egonkortzeari ekin diote. Halere, kasu guztietan, informazio-sare hori ondo osatzea, egonkortzea, datuak jasotzeko prozedurak finkatzea, adostea eta komunikatzea izango dira plangintzaldian zehar burutu beharreko ekintzak.

Datu-bilketa kualitatiboa egiteko txantiloia eskuratu zaie lantalde teknikoko kideei; diagnostiko kuantitatiboan oinarrituta KEMENeko 13 arloei buruzko hausnarketa jasotzeko eskatu zaie (arlo bakoitzaren egoera, egindakoak, indarguneak eta hobetzekoak).

2.2. Datuen azterketa.

Autodiagnostiko kuantitatiboa eta kualitatiboa eginda, datuak Egitura eragileari aurkeztu zaizkio, datu horiei oniritzia eman eta ondorioak atera ditzan.

2.3. Plan estrategikoaren osatze-lanak.

- **Plan estrategikoa osatuko duten adierazleak aukeratu.** Datuak aztertuta erakunde bakoitzak aukeratu ditu euren errealitateari ondoen egokitzen zaizkion adierazleak. Urrats horretan erakunde guztiek hartu dute kontuan aginte panela osatzen duten adierazle guztiak gutxienez hartu behar dituztela kontuan euren plana osatzeko.
- **Aurreikuspen kuantitatiboak erabaki.** Hasierako egoera kuantitatibotik abiatuta erakundeek erabaki dute aukeratutako adierazle bakoitzean zenbatean egin nahi duten gora plangintzaldi amaierarako. Aurreikuspen kuantitatiboak egitean ezinbestekoa da zerbitzu-hizkuntzari dagozkion adierazle guztiak guztiz bermatzea; beraz, abiapuntua % 100ekoa izan ezean, horietan guztietan aurreikuspena % 100ekoa behar izan da plangintzaldiaren amaierarako.
- **Adierazlekako helburu kualitatiboak zehaztu.** Erakundeek egoki ikusi dutenean, zenbait adierazle hartu dituzte estrategikotzat, eta horietan guztietan helburu kualitatiboak zehaztu dituzte.
- **Arlokako helburu estrategikoak zehaztu.** Hasierako datu kuantitatiboak eta kualitatiboak kontuan izanda, arlo bakoitzerako helburu estrategikoak definitu dituzte erakundeek.
- **Ardatzaren araberako erronkak zehaztu.** Helburu estrategikoak laburbiltzen dira bi ardatzen erronken definizioan.
- **Plan estrategikoaren ikuspegia zehaztu.** Erakundearen Egitura eragileak labur adieraziko du, euskararen normalizazioari dagokionez, non

ikusi nahi duen bere burua 5 urteren buruan, VII. Pangintzaldiaren amaieran.

Oso garrantzitsua da aipatzea plan estrategikoa osatzeko lanak zehazteko prozedura **noranzko biko prozedura** izan daitekeela. Hau da, erakunde batzuei errazago suertatu zaie hemen azaldutako ordenari jarraitzea (adierazleak abiapuntu hartuta, plan estrategikoaren ikuspegira heltzea); beste batzuei, ordea, errazago suertatu zaie datozen urteetarako ikuspegia zehaztuta, erronkak, helburu estrategikoak eta adierazlekako helburu kuantitatiboak zein kualitatiboak zehaztea. Hortaz, erakunde bakoitzak ikusi beharko du zein den ondoen egokitzen zaion norantza.

2.4. Lehenengo kudeaketa-planaren osatze-lanak.

- **Lehentasunak zehaztu.** Erakundeek erabaki dute zeintzuk diren lehentasunak, plangintzaldi osoa oinarri hartuta. Horren arabera lehenengo kudeaketa-plan horretan landu beharreko adierazleak aukeratu dituzte.
- **Ekintzak aukeratu.** Lehenengo kudeaketa plan horretan landu beharreko adierazleetan gora egiteko abiatuko dituzten ekintzak erabaki dituzte.
- **Arduradunak, epeak eta abarrak zehaztu.**

▪ 3. fasea: INPLEMENTAZIOA (pilotatzeetatik aurrerakoa).

Aurretik esan bezala, fase hau pilotatze-egitasmotik kanpo geratu da. Halere, ondorengo urratsak adostu ditugu pilotatutako erakundeekin:

- **Komunikazioa.** Plan estrategikoaren zabalkundea egingo da langileen eta erakunde ordezkari eta eragile guztien artean.
- **Txosten eskaera HPSri.** Egoitza elektronikoaren bidez, eta horretarako dagoen prozedurari jarraituz.
- **Egokitzapenak.** HPSk txostenean adierazitakoa kontuan hartu ahalko dute erakundeek planaren azken egokitzapenak egiteko.
- **Onarpena.** Erakunde bakoitzaren dagokion organoak onartuko du plana.
- **Implementazioa.** Plana implementatuko da zehaztu bezala.

5. PILOTATZE-PROZESUAREN URRATSAK (egindako lan saioak eta tarteko lanak fasearen arabera).

Jarraian dagoen taulan laburbildu ditugu pilotatzeetan parte hartu duten erakunde publikoekin egindako urratsak: lan-saioak eta saio batetik bestera egin beharreko atazak.

Fasea	Urratsak	Lan-saioak eta lan-saioen arteko egitekoak	Nork /egitura
1. fasea AURRELANAK		Aurkezpen tekniko eta banakako kudeaketa-bilera.	
		Bilera politikoa.	
		Aurkezpenak erakundearen. Erakundearen arloetako teknikari, arduradun politiko eta gainerako langile guztientzat.	
2. fasea DISEINU-FASEA	Tartean egitekoak	Datuak biltzeko informazio-sarea osatu. Autoebaluazio eta jarraipenerako datuak biltzeko informazio-sarea osatzeko lanak.	Lantalde teknikoa
		Egitura eragilea osatu. Egitura eragilearen barne-antolaketa osatzeko lanak (gaikako taldeak, koordinaziorako foroa, etab.).	
	1. lan-saioa (LT1)	Erakundearen ordura arte egindakoaren deskargua egin eta hurrengo urratsak adostu.	Lantalde teknikoa
		Egitura eragilearen bileraren aurretik egin beharrekoak zerrendatu, eta egitekoak adostu.	
		Autodiagnostiko kualitatibo eta kuantitatiboa burutzeko prozedura adostu.	
		Ordura arteko lan-prozeduraren balorazio orokorra egin, eta balizko zailtasunak konpontzen saiatu.	
	Tartean egitekoak	Datu-bilketa: galdetegiak bidali langileei.	Lantalde teknikoa
		Diagnostiko kualitatiboa	Egitura eragilea
		Galdetegietako datuen ustiaketa. Galdetegietako emaitzen dosierra (informazioa eta grafikoak) zein KEMENeko adierazleen hasierako balioak erakundearen esku jarri.	HPS
		Datuen aztertu eta hausnarketa egin.	Lantalde teknikoa
		Datuen berri eman Egitura eragileari, zalantzak argitu	
	2. lan-saioa (EE1)	Prozesuaren sentsibilizazioa, oso labur.	Egitura eragilea HPS/Elhuyar dinamizatzaileak
		Diagnostiko kuantitatibo eta kualitatiboaren emaitzak edota datu esanguratsuenak aurkeztu .	
		Emaitzetan oinarrituta ³ : ▪ Ikuspegia formulatu ▪ Erronka nagusiak formulatu ▪ Arlo bakoitzari dagozkion helburuak formulatu ▪ Plan estrategikoan landuko diren adierazleak aukeratu, baita hauetan hobetzeko tartekak aurreikusi ere.	

³ Aurretik esan bezala, prozesua noranzko bikoa izan daiteke.

Fasea	Urratsak	Lan-saioak eta lan-saioen arteko egitekoak	Ardura
2. fasea DISEINU-FASEA	Tartean egitekoak	Sistema eragilean landutakoaren azterketa eta orrazketa. HPSko/Elhuyarreko teknikariek sistema eragilean landutakoa aztertu, ordenatu eta emaitza bidaliko diote lantalde teknikoko kideei (adierazleak, hobetzeko tarteak eta lehentasunen proposamena), hurrengo bilera teknikoan kontrastatzeko.	HPS/Elhuyar
		Proposamena aztertu eta Egitura eragilearen esku jarri.	Lantalde teknikoa
		Proposamenari buruz hausnartu.	Egitura eragilea
	3. lan-saioa (LT2)	Egindakoaren errepasoa eta balizko egokitzapenak.	Lantalde teknikoa
		Zalantzak argitu.	
		Euskarri eta metodologiaren egokitasuna baloratu, eta sortu diren zailtasunei konponbidea ematen saiatu.	
		Batzorde eragilearen azken lan-saioa antolatu.	
	4. lan-saioa (EE2)	Plan estrategikoa osatu. Plan estrategikoak bilduko dituen adierazleei behin betiko onarpena eman.	Egitura eragilea
		Adierazleei lotutako helburu kuantitatibo eta kualitatiboak landu.	
		Kudeaketa-planaren proposamena. Zehaztutako helburuak lortzera bideratutako ekintzak proposatu, ardurak eta epeak zehaztu.	
	5. lan-saioa (LT3)	Pilotatze-prozesuaren balorazio orokorra. Pilotatze-egitasmoan parte hartu duten lantalde tekniko guztiek batera: - Prozesuaren balorazio orokorra egin. - Indarguneak eta zer hobetuak zehaztu. - Praktika on gisa azken txostena beste erakundeei aurkezteko lan-prozedura adostu.	Lantalde tekniko guztiak
			HPS Elhuyar
3. fasea INPLEMENTAZIO-FASEA		Komunikazioa. Plan estrategikoaren zabalkundea langileen eta erakunde ordezkari eta eragile guztien artean.	Erakundea
		Ekarpenak jaso eta egokitzapenak egin.	
		Txosten eskaera HPSri.	
		Onarpena. Erakunde bakoitzaren dagokion organoak onartuko du plana.	
		Inplementazioa. Plana inplementatuko da zehaztu bezala.	

6. ONDORIOAK.

Pilotatze prozesuan zehar izandako arazoak, jasotako ekarpenak eta amaieran egindako balorazioa kontuan izanda, hauek dira ateratako ondorioak fase eta urrats bakoitzerako, prozeduran hobekuntzak egiteko baliagarriak izan direnak:

1. fasea: AURRELANAK

▪ Aurkezpen teknikoak.

- Erakundeetako arduradun politikoekin aurretiazko lanketa egitea (prozesuaren azalpena egin, sentsibilizatu, haien inplikazioa sustatu...) oso lagungarria izango da prozesua eraginkorra izateko.
- Politikoekin ez ezik, erakundeetako teknikariei ere aurkezpena egitea komeniko litzateke, eta ahal balitz erakunde bakoitzeko arduradun politikoei egitea ere bai.

▪ Egitura eragilea eta Lantalde teknikoak

- Talde operatibo eta iraunkorrak osatzea da helburua. Horretarako, erakunde bakoitzaren errealitatea kontuan hartzea ezinbestekoa izango da.

Pilotatzeak aurrera eramateko sortu diren egiturei dagokienez, erakunde guztiek uste dute sortutako bi lantaldeak iraunkorrak izan daitezkeela, baita egitura horietako partaideen inplikazioa berma daitezkeela ere; betiere kontuan izanda hemendik aurrera HPS eta Elhuyarreko teknikarien gidaritzapean ez direla arituko.

- Egitura bakoitzaren funtzioa hasieratik argi azaltzea eta ulertzea komenigarria da.
- Euskara teknikariek marko berri honetan duten funtzioa zehaztea komeniko litzateke.
- Horrelako egiturarik ez duten erakundeek bakoitzak bere errealitatea kontuan hartu behar du; hau da, bere errealitatera egokitu behar du prozesua.
- Prozesuari ekin aurretik, oso lagungarria izango da hizkuntza-sentsibilizazioa eta pedagogia lanak egitea ondo azaltzeko egitura, faseak, terminologia, helburuak...

Egitura Eragilea

- Talde autonomoa izan behar da, euskararen normalizazioari dagokion alderdi guztietan erabakitzeke ahalmen osoa duena eta erakundea ordeztu duena.
- Zenbaitetan lantzen diren gaiak arrotzak suertatu dakizkieke Egitura eragileko kideei. Hori dela eta, komeni da bertan landutako diren edukiak aldeztu aurretik Lantalde teknikoan modu pedagogikoan lantzea, terminologia erraztea...

Pilotatzeetan Egitura eragilea osatzeko eta operatiboa izateko oztopoak izan dituzte zenbait kasutan (agenda-arazoak, hainbat gai adosteko zailtasunak, azalpenak emateko zailtasunak, orain arte erakundeetako hainbat kideren aldetik normalizazio prozesuarekiko urruntasuna...).

Lantalde Teknikoa

Talde honi dagokio gidaritza-lanak izatea. Ezinbestekoa da fase guztietan (aurrelanetan zein diseinu-fasean) koordinazioa eta informazio-trukea zehatza eta argia izatea, Egitura eragilean aurrera eraman beharreko lanak eta hartu beharreko erabakiak errazte aldera. Izan ere, Lantalde teknikoak kontuan hartu behar du euskararen normalizazioaren inguruko kontuetan ez Egitura eragilea, ez langileak ez direla adituak.

Pilotatzeetarako osatutako lantalde teknikoei dagokienez, oro har, erakunde guztietan eraginkorrak izan dira.

- Pilotatze-prozesua antolatu eta koordinatu
- Erakunde bakoitzak egin beharreko prozesua eta bidea ez da bera. Erakunde bakoitzak bere errealitatera egokitu behar du prozesua.
- Prozesuari ekin aurretik, oso lagungarria izango da hizkuntza-sentsibilizazioa eta pedagogia lanak egitea ondo azaltzeko egitura, faseak, terminologia, helburuak...

2. fasea: DISEINU-FASEA

- Autodiagnostikoa antolatu eta burutu: kuantitatibo eta kualitatiboa

Datu-bilketa kuantitatiboa eta datuen azterketa

- Datu-bilketa nola egingo den argi azaltzea eta behar bezala komunikatzea komeni da; langileek galdetegiak betetzean zailtzaririk izan ez dezaten.
- Langileek izan litzaketen zailtza guztiak argitu behar dira.
- Lortutako datuak aitortuak dira, horregatik argazkia ez da beti erabat erreal. Halakoetan, komeni da aztertzea zerk desitxura litzakeen datuak eta zuzentzeko ahaleginak egin behar dira (adibidez, langileek galderak ondo ulertu dituztela egiaztatuz edota adierazle horrek eragindako langile kopuru nahikoak erantzun dutela bermatuz).

- Datuen irakurketa kontziente eta kritikoa egitea komeni da. Erakundearen abiapuntua islatzen duen argazkia egitea ezinbestekoa da helburuak finkatzeko eta euskararen normalizazioan aurre egiteko.
- Lortzen diren datuak behaketaren bidez osatzea ere ezinbestekoa da zenbait kasutan.
- Genero-ikuspegia ez da islatzen datu-bilketan, hori kontuan hartzea komeniko litzateke.
- Sozietate publiko eta gainontzeko erakunde publikoentzat datu-bilketa egiteko galdetegi ezberdinak osatzea komeni da. HPSk horri ekin beharko lioke.

Hausnarketa kualitatiboa

- Hausnarketa kualitatiboari garrantzia ematea funtsezkoa da, eta horregatik Lantalde teknikoko kideek elkarlanean egitea komeniko litzateke.
- Diagnostikoa osatzeko, aztertze eta horren gainean hausnartzeko beharreko tarte hartzea aurreikusi behar da.
- Denbora-tarte hartu diagnostikoaren irakurketa partekatua egiteko.

■ Egitura eragilearekin egin beharreko lanaketa

- **Lan-saioen kopurua:** Denboraren aldetik, denbora eskaini behar zaio Egitura eragilean egin beharreko lanetari, horregatik, lau saio gutxienez egitea komeniko litzatekeela:
 - 1. saioa: diagnostikoa egin.
 - 2. saioa: diagnostikoa partekatu, hausnarketa partekatua eta pedagogia lana egin.
 - 3. saioa: helburu estrategikoak eta erronkak zehaztu eta adostu, edota lantalde teknikoak zehaztu eta adostutako horiek aztertze eta onartzeko.
 - 4. saioa: kudeaketa-planaren adierazleak erdiesteko ekintzak, arduradunak eta epeak adostu, edota lantalde teknikoak zehaztu eta adostutako kudeaketa plana aztertze eta onartzeko.
- **Partaidetza:** Garrantzitsua da partaide guztien iritzia eta usteak jasotzea.
- **Terminologia:** Egitura eragilearekin erabiltzen den terminologia sinpletu egin behar da, azalpenak eta egin beharrekoak ondo uler daitezzen. Kontuan izan behar dugu prozesu honetan parte hartu duten askorentzat erabat berria izango dela saioetan landuko dena eta, beraz, zenbaitetan, terminologia (adierazle,

ponderazioa, helburu estrategiko, erronkak...) nahasgarria izan daitekeela. Beraz, komeniko litzateke hiztegia sinpletzea eta glosario moduko bat txertatzea.

Adibidez:

Adierazle	➔	Zer neurtu behar dugu?
Erronkak	➔	Non egon nahi dugu?
Helburu estrategikoak	➔	Zer egin behar dugu?
Ekintza	➔	Zer egingo dugu?
Plan Estrategikoa	➔	5 urteko helburuen plana
Kudeaketa-plana	➔	Ekintzen plana
Lehentasunak adostu	➔	Nondik hasiko gara?

- **Landu beharreko edukiak:** Egitura eragilean landu beharrekoak, aurretik Lantalde teknikoak mamitzea lagungarria izango da, hasiera batean behintzat.
- **Datu kuantitatiboen lanketa:** Komeniko litzateke, aurrez, diagnostikoaren emaitzak Lantalde teknikoan lantzea, eta modu argiago eta laburragoan aurkeztea Egitura eragilean. Horretarako datu kuantitatiboen laburpen-dokumentu bat osatu daiteke ehunekoak aurkeztuz, datu esanguratsuenak nabarmenduz eta puntuazioak saihestuz (hainbeste datu aurkeztea nahasgarria izan liteke ohituta ez dauden Egitura eragileko kideentzat).

■ Plan estrategikoa eta kudeaketa planak

- Plan estrategikoa tresna bat da eta ez helburua. Kudeaketa-planean ibilbide-orria osatu behar da plangintzaldian zehar bi aldiz gutxienez, ekintzen garapena eta jarraipena erraz antolatzeko.
- Erakundeetan arduradun politiko eta teknikoen inplikazioa eta zeharlerrotasunez lan egitea da gakoetako bat arrakasta lortzeko.
- Egitura eragileari dagokio euskararen kudeaketa orokorraren gaineko erabakiak hartzea: ikuspegia, erronka nagusiak, baliabideak (plan estrategikoa eta kudeaketa-planak diseinatzeko eskumena modu esplizituan ematea, dedikazioa antolatzea), plana onartzea eta horren jarraipena egiten dela bermatzea; komenigarria da Egitura eragilea osatzen duten arduradun tekniko eta politikoen konpromisoa zehaztea eta erakundean argi azaltzea.

7. KEMEN MARKO METODOLOGIKOAREN INGURUAN PILOTATZEETAN EGINDAKO BALORAZIOA

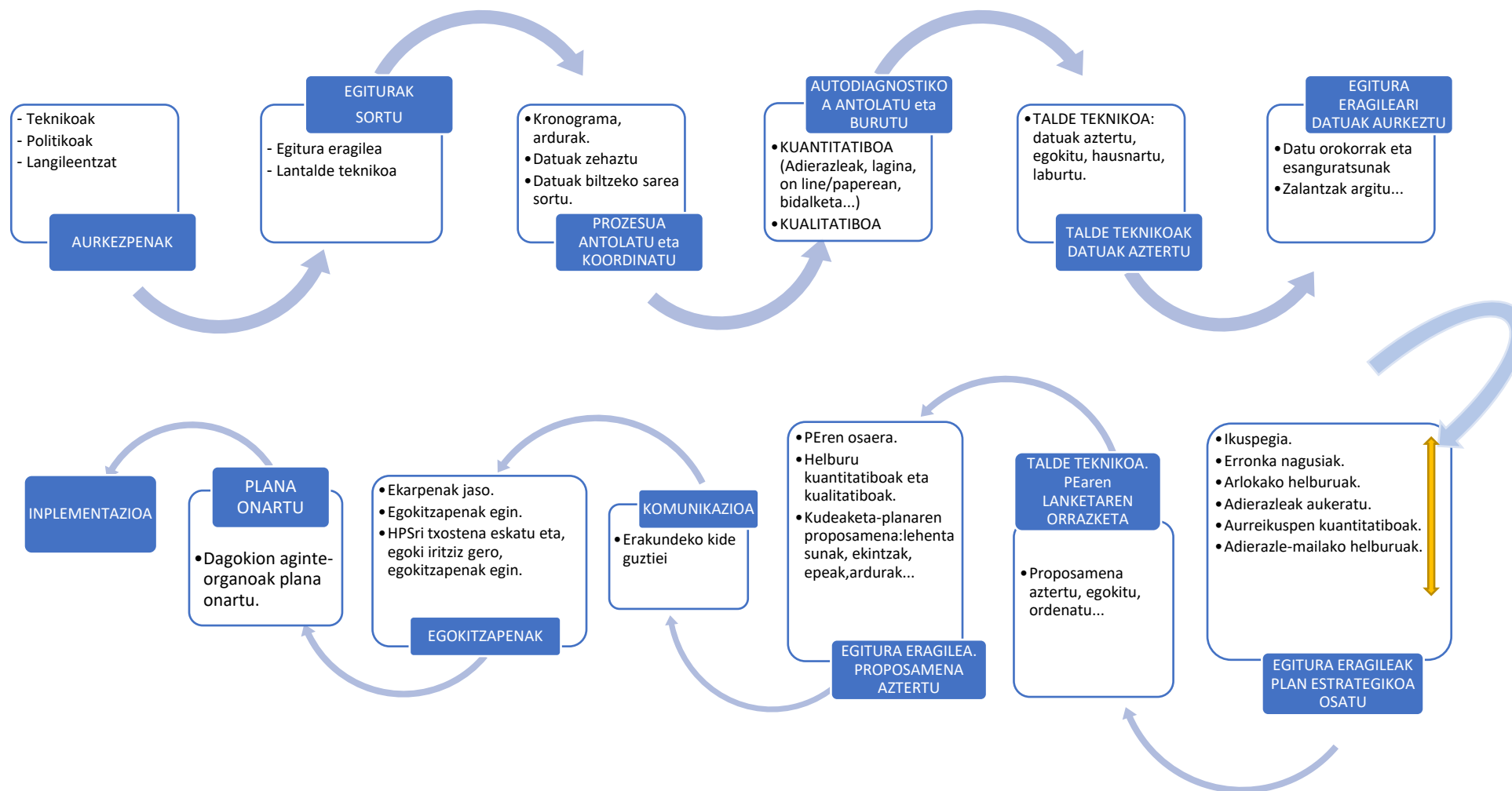
- Erakunde publikoetako hizkuntzaren kudeaketa eta erabileran eragiteko marko berria (KEMEN) ondo baloratu dute pilotatutako erakundeek. Gainera,

kudeaketa-ereduan jauzi bat emateko aukera eskaintzen duela, eta horretan ekarpen handia egin duela adierazi dute erakundeek, batez ere Bikain ebaluazio prozesua ezagutzen ez duten horiek.

- Marko berriaren adierazleei buruzko azalpenak eta galdetegiak oso ondo baloratu badira ere, batzuetan horiek moldatu beharra ikusi da, bai adierazleak hobeto ulertzeari begira, baita emaitza errealagoak lortzeari begira ere. Behar beste egokitzapen egin dira antzemandako arazoak konpontze aldera.
- Zenbait kasutan, bereziki egoera aurreratuagoan dauden udalen kasuan, adierazi dute egokitutako erakundearen hizkuntza-kudeaketa eta -erabilera ardatzetako adierazle guztiak ez daudela behar bezala ordezkaturik; hau da, zenbait adierazle falta direla aipatu dute. Halere, erakundeek kontuan hartu behar dute KEMENetik kanpo egoki ikusten dituzten behar beste adierazle gehigarriekin osatu ahal dutela euren plan estrategikoa, nahiz eta gaur-gaurkoz Saregin aplikazioan ezin integratu.
- Pilotatutako hainbat erakundek bat egin dute baieztatzean hainbat adierazleren zenbatekoa lortzeko proposatzen diren behaketarako laginketak ez dira nahikoak. Halere, ezin dugu ahaztu neurketak egiteko jarraibideetan proposatutakoak direla Siadecok finkatutako gutxieneko laginketak, emaitzak adierazgarriak izan daitezen.
- Adierazleak egokiak diren arren, zenbaitetan horiek neurtzeko moduak sortzen du zailtasuna. Zailtasun horiei buelta ematen saiatu da HPS, sisteman zein galdetegietan egokitzapenak eginez.
- Batez ere, udalerri euskaldunen kasuan, ele bietako eta euskarazko jarduerak plan estrategikoan eta kudeaketa-planetan bereiztea komeniko litzatekeela adierazi da. Saregin aplikazio informatikoan bereizketa hori egiten ez bazen ere, horren beharraz ohartuta, hobekuntza hori inplementatu da.

Amaitzeko, benetan eskertu nahi dugu erakundeek hain denbora laburrean burutu duten lan eskerga eta egindako ekarpenak. Egin dizkiguten iradokizun eta ekarpen guztiak aztertu eta kontuan hartu ditugu aldezturik aurreikusi ez ditugun arazoak identifikatzeko eta zuzentzeko, eta era horretan, KEMEN markoa eta metodologia hobetzeko (adierazle sistema bera, galderen eta erantzun-aukeren formulazioa, erantzun-aukeren eta adierazleen ponderazioa, eta aplikazio informatikoa).

8. PILOTATZEETAN PROPOSATUTAKO PROZEDURAREN DIAGRAMA.



ERANSKINAK

▪ **I. eranskina. LANERAKO EGITURAK OSATZEKO ETA FUNTZIOAK ZEHAZTEKO FITXAK**

LANTALDE TEKNIKOA	
PARTAIDEAK	
-	
-	
-	
-	
FUNTZIOAK	
-	
-	
-	
-	
-	
FUNTZIONAMENDUA (bilerak noizero eta iraupena)	

EGITURA ERAGILEA	
PARTAIDEAK	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
FUNTZIOAK	
-	
-	
-	
-	
FUNTZIONAMENDUA (bilerak noizero eta iraupena)	

■ **II. eranskina. FASEAK ETA URRATSAK ZEHAZTEKO FITXA. (moldatzeko)**

Fasea	Urratsak	Lan-saioak eta lan-saioen arteko egitekoak	Nork /egitura	NOIZ (astea / hilabetea)			
				1	2	3	4
1. fasea AURRELANAK		Aurkezpen tekniko eta banakako kudeaketa-bilera.					
		Bilera politikoa.					
		Aurkezpenak erakundearen. Erakundearen arloetako teknikari, arduradun politiko eta gainerako langile guztientzat.					
2. fasea DISEINU-FASEA	Tartean egitekoak	Datuak biltzeko informazio-sarea osatu. Autoebaluazio eta jarraipenerako datuak biltzeko informazio-sarea osatzeko lanak.	Lantalde tekniko				
		Egitura eragilea osatu. Egitura eragilearen barne-antolaketa osatzeko lanak (gaikako taldeak, koordinaziorako foroa, etab.).					
	1. lan-saioa (LT1)	Erakundearen ordura arte egindakoaren deskargua egin eta hurrengo urratsak adostu.	Lantalde tekniko				
		Egitura eragilearen bileraren aurretik egin beharrekoak zerrendatu, eta egitekoak adostu.					
		Autodiagnostiko kualitatibo eta kuantitatiboa burutzeko prozedura adostu.					
		Ordura arteko lan-prozeduraren balorazio orokorra egin, eta balizko zailtasunak konpontzen saiatu.					
	Tartean egitekoak	Datu-bilketa: Galdetegiak bidali langileei.	Lantalde tekniko				
		Diagnostiko kualitatiboa	Egitura eragilea				
		Galdetegietako datuen ustiaketa. Galdetegietako emaitzen dosierra (informazioa eta grafikoak) zein KEMENeko adierazleen hasierako balioak erakundearen esku jarri.	Lantalde tekniko				
		Datuen aztertu eta hausnarketa egin.	Lantalde tekniko				
		Datuen berri eman egitura eragileari, zalantzak argitu	Lantalde tekniko				

Fasea	Urratsak	Lan-saioak eta lan-saioen arteko egitekoak	Nork /egitura	NOIZ (astea / hilabetea)			
				1	2	3	4
2. fasea DISEINU-FASEA	2. lan-saioa (EE1)	Prozesuaren sentsibilizazioa, oso labur.	Egitura eragilea Lantalde teknikoa				
		Diagnostiko kuantitatibo eta kualitatiboaren emaitzak edota datu esanguratsuenak aurkeztu .					
		Emaitzetan oinarrituta ⁴ :  - Ikuspegia formulatu - Erronka nagusiak formulatu - Arlo bakoitzari dagozkion helburuak formulatu - Plan estrategikoan landuko diren adierazleak aukeratu, baita hauetan hobetzeko tarteak aurreikusi ere.					
	Tartean egitekoak	Sistema eragilean landutakoaren azterketa eta orrazketa. HPSko/Elhuyarreko teknikariek sistema eragilean landutakoa aztertu, ordenatu eta emaitza bidaliko diote lantalde teknikoko kideei (adierazleak, hobetzeko tarteak eta lehentasunen proposamena), hurrengo bilera teknikoan kontrastatzeko.					
		Proposamena aztertu eta Egitura eragilearen esku jarri.	Lantalde teknikoa				
		Proposamenari buruz hausnartu.	Egitura eragilea				
	3. lan-saioa (LT2)	Egindakoaren errepasoa eta balizko egokitzapenak	Lantalde teknikoa				
		Zalantzak argitu.					
		Euskarri eta metodologiaren egokitasuna baloratu, eta sortu diren zailtasunei konponbidea ematen saiatu.					
		Batzorde eragilearen azken lan-saioa antolatu.					

⁴ Aurretik esan bezala, prozesua noranzko bikoa izan daiteke.

Fasea	Urratsak	Lan-saioak eta lan-saioen arteko egitekoak	Nork /egitura	NOIZ (astea / hilabetea)			
				1	2	3	4
2. fasea DISEINU-FASEA	4. lan-saioa (EE2)	Plan estrategikoa osatu. Plan estrategikoak bilduko dituen adierazleei behin betiko onarpena eman.	Egitura eragilea				
		Adierazleei lotutako helburu kuantitatibo eta kualitatiboak landu.					
		Kudeaketa-planaren proposamena. Zehaztutako helburuak lortzera bideratutako ekintzak proposatu, ardurak eta epeak zehaztu.					
	5. lan-saioa (LT3)	Prozesuaren balorazio orokorra. Egitura guztiek batera: - Prozesuaren balorazio orokorra egin. - Indarguneak eta zer hobetuak zehaztu. - Praktika on gisa azken txostena beste erakundeei aurkezteko lan-prozedura adostu.	Egitura eragilea Lantalde teknikoa				
3. fasea GARAPEN-FASEA		Komunikazioa. Plan estrategikoaren zabalkundea langileen eta erakunde ordezkari eta eragile guztien artean.					
		Ekarpenak jaso eta egokitzapenak egin.					
		Txosten eskaera HPSri.					
		Onarpena. Erakunde bakoitzaren dagokion organoak onartuko du plana.					
		Inplementazioa. Plana implementatuko da zehaztu bezala.					

- III. eranskina. KRONOGRAMAK EGITEKO FITXAK

Hilabetea						
Al.	As.	Az.	Og.	Or.	Lr.	Ig.