



IV. eranskina

PLATEA proiektuetan aldaketa kudeatzeko metodologia

Estandarren dokumentua

2008

Berrikusketa	Data
1	2008ko urria

Aurkibidea

1. Sarrera	3
1.1. PLATEA proiektuen esparrua.....	3
1.2. Aldaketa kudeatzea.....	4
1.3. Metodologiaren helburuak	7
2. Aldaketa kudeatzeko faseak.....	9
2.1. Abiatze fasea	9
2.2. Azterketa fasea	9
2.3. Diseinu fasea	10
2.4. Hedapen fasea	10
2.5. Segimendu fasea	10
3. Aldaketa Kudeatzeko Plana planifikatzea.....	11
3.1. A fasea. Abiatzea	11
A.1 ETAPA. Aurretiko azterketa	12
A.2 ETAPA. Proiektua kudeatzea.....	13
3.2. B fasea. Azterketa	18
B.1 ETAPA. Abiatze-egoera aztertzea	19
B.2 ETAPA. Aldaketa aztertzea	25
3.3. C fasea. Diseinua	27
C.1 ETAPA. Lidergo-plana. Diseinua	29
C.2 ETAPA. Komunikazio-plana. Diseinua.....	36
C.3 ETAPA. Prestakuntza-plana. Diseinua	45
C.4 ETAPA. Motibazio-plana. Diseinua	51
3.4. D fasea. Hedapena.....	56
D.1 ETAPA. Lidergo-plana. Hedapena	58
D.2 ETAPA. Komunikazio-plana. Hedapena.....	60
D.3 ETAPA. Prestakuntza-plana. Hedapena	63
D.4 ETAPA. Motibazio-plana. Hedapena	65
3.5. E fasea. Segimendu-fasea	67
E.1 ETAPA. Segimendu-metodoa diseinatzea.....	68
E.2 ETAPA. Planak ebaluatzea	70
E.3 ETAPA. Aldaketaren kudeaketa indartzeko ekintzak	72
4. Proiektu-planaren mugarrak.....	74
5. Proiektua koordinatzea eta kontrolatzea	75
6. Gida azkarra.....	76
7. Jardueren eta emaitzen laburpena	80

1. Sarrera

1.1. PLATEA proiektuen esparrua

Gaur egun, Eusko Jaurlaritzaren sailak eta erakundeak beren negozio-aplikazioak (izapideak egiteko tresnak, espediente-kudeatzaileak...) aldatzen ari dira **e-Administrazioarako plataforma teknologikora (PLATEA)**. Plataforma hori izango da **azpiegitura teknologiko komuna**, eta horren bidez **modernizatuko dira informazio-sistemak**, herritarra jarduerar datz nagusi bilaka dadin.

Administrazio elektronikorako plataforma teknologikoak (PLATEAk) **modulu eta sistema komun batzuk** ezarri ditu, eta horiek izango dira oinarrizko elementu korporatibo horizontalen muina. Funtsezko oinarrizko osagaiak definitu dira:

- **Integrazioarako azpiegitura.** Erraztu eta estandarizatu egin ditu sailtako aplikazioen artean datuak eta prozesuak trukatzeko ereduak, edo beste erakunde batzuekin datuak eta prozesuak trukatzekoak. Horiek inplementatzeko beharrezko tresnak eta sistemak jarri dira, plataforma teknologiko bateratua eta partekatua oinarri hartuta.
- **Interneten egoteko azpiegitura.** Edukiak, atariak eta katalogazio-ardatzak kudeatzeko tresnak, eta horrekin lotutako kudeaketa-prozedura antolatzaileak.
- **Izapide telematikoak egiteko azpiegitura-sistemak.** Herritarrei aukera ematen die Eusko Jaurlaritzaren edozein sailek kudeatzen dituen izapide telematikoaren prozesuak ikusteko. Sistema horiek izapide-jarduerak kudeatzeko oinarrizko tresnak eta bakarrak ematen dizkie langile publikoei, oinarrizko izapideen ereduari atxikitako izapide-fluxuak definitzen eta ezartzen dituzte, eta beharrezko irtenbide teknikoak ere ematen dituzte, izapideen arloko arauak eta indarrean dauden lege-prozedurak beteko direla bermatzeko.
- **Dokumentuak kudeatzeko azpiegitura-sistemak.** Dokumentuen kudeaketa korporatiboa hedatzeko beharrezko mekanismoak ematen dituzte, hala behar duten negozio-prozesuetan; eta, era berean, behar bezala erabiltzeko arautegiak eta prozedurak ezartzen dituzte.

Plataforma teknologiko komuna egitea oso garrantzitsua da, e-Administrazioaren estrategiarako funtsezko elementua delako. PLATEA **integrazioarako plataforma** da, eta **herritarren eta administrazio publikoaren arteko erlazioetarako tresnak jartzen ditu abian**.

Bestalde, Eusko Jaurlaritzak onetsitako **2006-2009 Informatika eta Telekomunikazio Planak** (ITP) nabarmendu du **antolatu egin behar dela Informazioaren eta**

Telekomunikazioen Teknologien zeregina. Hala, ITPn jarduteko lau ildo estrategiko definitu dira:

1. Kudeaketa hobetzea
2. Administrazio elektronikoa
3. Azpiegitura teknologikoak
4. Antolaketa: ildo estrategiko honetan **aldaketa eta ezagutza kudeatzeko** ahaleginak koordinatu eta dinamizatu behar direla nabarmendu da, bai eta administrazio elektronikoaren eredurako euskarriaren antolaketan sakondu, eta hura hobetu behar dela ere.

Sail guztien eta Eusko Jaurlaritza osoaren beharrak betetzeko, komunikazio-mekanismoak ezarri nahi dira Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologietako (IKT) langileen artean, proiektuak modu eraginkorrean gauza daitezten. Horretarako, **proiektu bakoitzeko aldaketa kudeatu** nahi da, errazagoa izango baita beharrezko prestakuntza eta komunikazioa ematea, proiektuak ezartzeko.

Horretaz gain, **ITPk proiektuak sailka garatzea bultzatu** nahi du esportatzeko, eta, gero, beste eremu korporatibo batzuetan errepikatzeko **intereseko gerta daitezkeen proiektu pilotu moduan**. Baliabideak eta ahaleginak optimizatzen lagunduko du, eta modu horretan sailek ez dute lan bera edo antzekoa egin behar, izan ditzaketen antzeko arazoei erantzuteko. Horrenbestez, **tresna eta prozedura egokiak definitu behar dira proiektuak eta ekimenak kudeatzeko, koordinatzeko eta segimendua egiteko**, modu horretan izango baita **lan-dinamika komuna ezartzeko** aukera.

Testuinguru horretan, Eusko Jaurlaritzak **“PLATEA proiektuetan aldaketa kudeatzeko metodologia” izeneko proiektua** proposatu du. Proiektu horrekin Aldaketa Kudeatzeko Plan Nagusia definitu da. Eusko Jaurlaritzaren sailetan eta erakunde autonomoetan **aldaketa kudeatzeko esparru metodologiko** gisa balioko du, e-Administrazioko plataforma teknologikora **migratzeko prozesua gauza dadin**. Hortaz, dokumentu honetan deskribatuko dugun **metodologia erabili behar dute PLATEA proiektuen barruan sartuko** diren proiektuek, PLATEA ezartzeak ekarriko duen **aldaketa kudea dadin**. Argi eduki behar da mota horretako ezarpen-plan batek **ez duela soilik tresna garatzeko jarduerak egitea esan nahi**, baizik eta **ezinbestekoa dela proiektuarekin zerikusia duten aldaketak kudeatzea**, proiektuak arrakasta izango duela ziurtatzeko.

Metodologia hori zergatik definitu behar izan den azaldu ondoren, aldaketa nola kudeatuko den azalduko dugu.

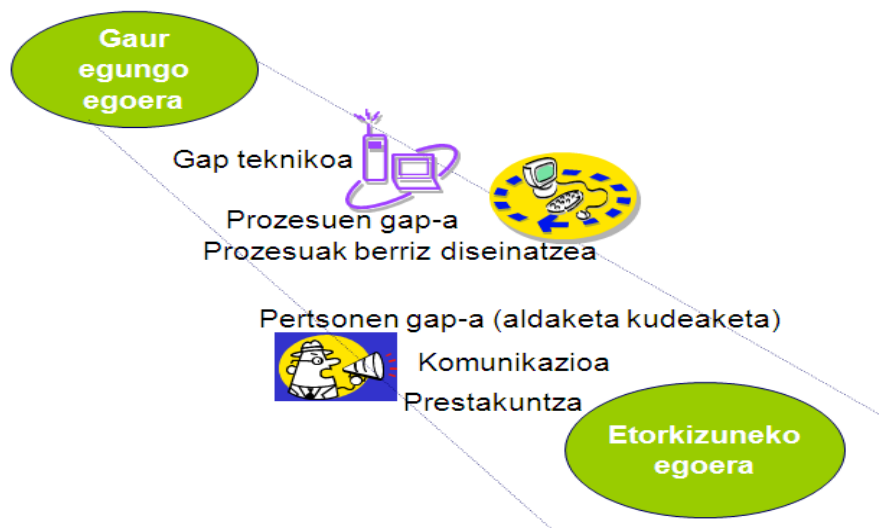
1.2. Aldaketa kudeatzea

Aldaketa eremu guztietan izan da beti, Historiaren hasiera-hasieratik: kulturen, politikan, gizartean, enpresetan... Enpresa-munduan, **lehiakortasuna galdu dute merkatuan**

aldaketari aurre egiten jakin ez dioten edo bilakatzen jakin ez duten enpresek. Enpresa-munduan lidergora iristeko **ezinbestekoa da aldaketak kudeatzen jakiteko estrategia diseinatzea.**

Aldaketek, oro har, eta antolaketa eta sistema-aldaketek bereziki, **ezinegona sortzen diote jendeari.** Eta ezinegonak eragin dezake ezarriko den zerbitzua esplizituki edo inplizituki ukatzea.

Ondorio hori minimizatzeko ezinbestekoa da **jarduera** edo ekintza batzuk egitea; hain zuzen ere, **aldaketa horrek erakundearen eragingo dituen ondorio negatiboak edo egonezinak minimizatzeko.** Aldaketa kudeatzeko ekintzak egitea da **jarduerak, prozesuak, mekanismoak eta lan-ildoak** egituratzea, **proiektu bat abian jarri, eta arrakasta izan dezan.**



Zenbait ekintza egin behar dira, jendea aurrez aldaketarako prestatzeko, proiektuek arrakasta izan dezaten. Jarduera horiek komunikazio-, prestakuntza-, lidergo- eta motibazio-ekintzak izaten dira, profesionalek zerbitzuei produktibitate onena atera diezaieten, ahalik eta denborarik laburrenean.

Metodologia hori garatuta, Eusko Jaurlaritzak espero du **metodologia hori aplikatzen duten proiektuek ezin hobeto** eraikiko dutela **garatu den sistema** eta, horrenbestez, jasandako prozesu operatiboak optimizatuko direla.

Alde horretatik, **aldaketa kudeatzeko helburu** hauek ezarri dira:

- Eredu berriaren ondorio den lan-filosofia berriarekin lotutako kultura-aldaketa lortzea, eta ikuspegi komuna eta konprometitua izatea.
- Aldaketak mesede egingo dien guztien parte-hartzea eta konpromisoa lortzea.

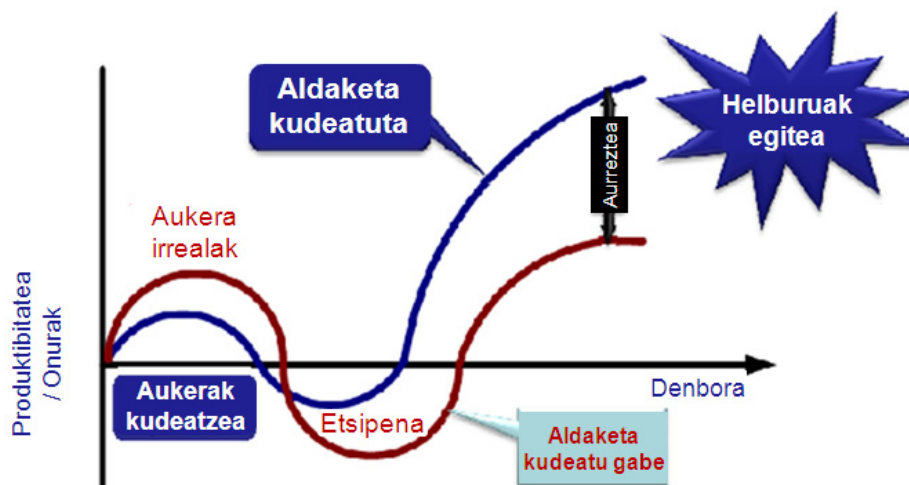
- **Laguntzak eta oztopoak atzematea**, oztopoak gainditzeko mekanismoak ezartzea eta, horrenbestez, aldaketa modu naturalean onartzea.

Metodologia hori antolatu da aldaketa kudeatzeko plan estrategiko batzuk diseinatuta, gauzaturata eta haiei segimendua eginda:

1. Lidergo-plana
2. Komunikazio-plana
3. Prestakuntza-plana
4. Motibazio-plana

Aldaketa ondo kudeatzen bada, errazagoa izango da esplotazio-eredu berrira iragaitea, eta aldaketak ukitu dituenen itxaropenek bat egingo dute zerbitzuaren amaierako ezaugarriekin. Horrek eredu berriaren produktibitatean izan daitezkeen inpaktuak saihestuko ditu, eta:

- Jarduera-mailak eta eraginkortasun operatiboa haziko dira.
- Egingako inbertsioak berehala itzuliko dira.



Aldaketa ondo kudeatzen bada, proiektuan eta, azken finean, baita erakundearen ere, ondorio positiboa izango duten onurak lortuko dira:

- Proiektuaren **helburuak argitzen** dituelako
- Aldaketaren gaineko **itxaropen “egokiak”** sortzen dituelako
- Jendea aldaketarako prestatzen eta motibatzen duelako, eta jarrerak ere aldatzen dituelako
- Komunikazioko oinarrizko egitura sortzen duelako (igorlea, mezua, entzuleak, atzeraelikadura)
- Aldaketarako denbora murrizten duelako
- Aldaketa-eragileak eta liderrak indartzen eta sustatzen dituelako (Aldaketa Kudeatzeko Batzordea)

- Postuak, trebetasunak eta kultura inguru berrira egokitzen dituelako
- Aldaketara egokitzeko ahaleginari jarraipena egiteko balio duelako.

1.3. Metodologiaren helburuak

Metodologia hori egiteko helburu hauxe izan du Eusko Jaurlaritzak: lan-esparru komuna izatea, PLATEA-eremuan proiektuak ezartzeak eta abian jartzeak ekarriko dituen aldaketak kudeatzeko.

Ezinbestekoa da proiektuak ezarri behar dituzten Eusko Jaurlaritzaren sektore-zuzendaritzek garapen informatikoekin batera aldaketa ere kudeatu behar dela onartzea. Askotan garatu dira ikuspegi teknikitik sekulako tresnak, baina inplementatu nahi izan direnean huts egin dute, erabiltzaileek onartu ez dituztelako. Aplikazio berriak inplementatu nahi direnean, aldaketa kudeatzeko ekintzak diseinatu eta gauzatu behar dira.

Horretaz gain, PLATEAren barruan sartutako proiektuek herritarrengana iritsi nahi dute, haiek direlako jardueraren ardatz nagusia. Kultura-aldaketa ere kontuan hartzekoa da eta, horregatik, oraindik ere beharrezkoagoak dira aldaketa kudeatzeko jarduerak.

Funtsean, hau lortu nahi du Eusko Jaurlaritzak aldaketa kudeatzeko planarekin:

- e-Administrazioak ekarriko duen antolaketa-sisteman sartu behar diren **lan-eredu berriak garatzea**, aldaketak eragingo dien taldeak lan-eredu berri horietarako sentsibilizatzea, eta eredu horiek onartzea.
- Aldaketak eragingo dien taldeei **aldaketa zergatik egingo den ulertaraztea**, eta informazioa ematea administrazio elektronikoko plataforma (PLATEA) erabiliko duten sistemak ezartzea justifikatzen duten barne- zein kanpo-egoerei buruz.
- Sistema berriak ezartzerakoan funtsezko zeregina izango duten pertsonen **parte-hartzea eta konpromisoa** lortzea.

Kontuan hartu behar da hori guztia inguru konplexu batean egingo dela, erabiltzaileen ezaugarriengatik eta horiek egiten duten lanagatik.

Helburu horiek eratzeko honako hauek egin dira:

- **Aldaketa kudeatzeko planak (lidergoa, komunikazioa, prestakuntza eta motibazioa)**. Eusko Jaurlaritzak egindako diagnostikoa eta definizio estrategikoa hartu dira abiaburu.
- Aldaketa kudeatzeko erabakitako ekintzak abian jarri eta ezarri.
- **Aldaketari segimendua egiteko eta aldaketa egiaztatze**ko beharrezko ekintzak diseinatu eta gauzatu.

Aldaketa kudeatzeko planek funtsezko bi alderdiri erantzuteko ekintzak eduki behar dituzte:

1. **Kultura-aldaketari eta enpresa-transformazioari laguntzea:** aldaketarekin ados egotea eta hari borondatez atxikitzea, tartean nahasitakoek aldaketa babestu, susta eta beren gisa har dezaten.
2. **Aldaketa lortzea:** definitutako prozesuak eta diseinatutako tresnak behar bezala eta modu egokian erabiltzea.

Sail eta erakunde autonomo guztietarako erreferentzia-esparru gisa balioko duen metodologia izatea nahi da (aldaketa modu zentralizatuan kudeatzea, alegia), baina, inplementatzeko garaian, horietako bakoitza bere kabuz gauzatzeko gai izatea ere bai (alderdi deszentralizatua).

Esperientziaren eta azterketa zehatzen emaitza da dokumentu honetan deskribatu den metodologia. Eusko Jaurlaritzaren sail bateko proiektu bat hautatu zen, eta proiektu horretan aldaketa kudeatzeko planak egin dira. Esperientzia hura abiaburu izanda, eta aldaketa kudeatzeko ezagutza espezifikoa eskuratuta, metodologia-esparru hau definitu da, gainerako sail eta erakunde autonomoei aplikatzeko modukoak diren aldaketa kudeatzeko ekintzak gauza daitezen. Metodologia hau garatzeko proiektu pilotua izan da Herrizaingo Sailaren Joko eta Ikuskizunen Saileko Zuzendaritzaren “Jokoen eta Ikuskizunen izapideak egitea” sistema ezartzea.

2. Aldaketa kudeatzeko faseak

Sistema berri bat ezartzeko edo aurretik dagoen bat berriz diseinatzeko proiektuetan, hainbat fase egin behar dira aldaketaren kudeaketa definitzeko eta gauzatzeko (faseak irudian ageri dira):



Jarraian, fase horiek azalduko dira:

2.1. Abiatze fasea

Proiektua abiatzen den unetik proiektuaren geroko faseak eraikitzeko oinarriak mugatu eta adostu nahi ditu, bai eta proiektua kudeatzeko organoak ezarri ere, ondo garatuko dela ziurtatzeko.

Ezarritako helburuen arabera, bi etapa hauek izango ditu fase honek:

- Aurretiko azterketa
- Plana kudeatzea

2.2. Azterketa fasea

Sail edo erakunde autonomoan aldaketa kudeatzeko plana sartuko den ingurua zehatz-mehatz ezagutzea da; ezinbesteko urratsa da, aldaketa kudeatzeko planak diseinatu ahal izateko. Horretarako bi azterketa egingo dira. Ezarritako helburuen arabera, beraz, bi etapa hauek izango ditu fase honek:

- Abiatze-egoera aztertzea
- Aldaketa aztertzea

2.3. Diseinu fasea

Aldaketa kudeatzeko planak (lidergo-plana, komunikazio-plana, prestakuntza-plana eta motibazio-plana) modu eraginkorrean kudeatzeko oinarriak ezartzen ditu. Fase honetatik aurrera —fase honetan ere bai— aldaketa kudeatzeko planen arabera egituratu eta kudeatuko da proiektua.

Ezarritako helburuen arabera, etapa hauek izango ditu fase honek:

- Lidergo-plana diseinatzea
- Komunikazio-plana diseinatzea
- Prestakuntza-plana diseinatzea
- Motibazio-plana diseinatzea

2.4. Hedapen fasea

Hedapen faseak praktikan jarriko du lidergorako, komunikaziorako, prestakuntzarako eta motibaziorako diseinatu dena. Hala, etapa hauek izango dira plan horietako bakoitza hedatzeko:

- Lidergo-plana hedatzea
- Komunikazio-plana hedatzea
- Prestakuntza-plana hedatzea
- Motibazio-plana hedatzea

2.5. Segimendu fasea

Fase honetan sartzten dira aldaketa kudeatzeko planaren helburua beteko dela ziurtatzeko jarduerak. Fase honek etapa hauek ditu:

- Aldaketari segimendua egiteko metodoa diseinatzea
- Planak ebaluatzea
- Indartze-ekintzak

3. Aldaketa Kudeatzeko Plana planifikatzea

Aldaketa Kudeatzeko Planaren faseak eta faseetako jarduerak zehaztu dira jarraian. Era berean, azaldu da jarduera bakoitzaren helburua, arduraduna, erabilitako tresna/k eta zer lortu nahi den ere.

3.1. A fasea. Abiatzea

Aurretik esan denez, abiatze fasean biltzen dira planaren lan-taldeari plana arrakastaz abiarazteko beharrezko tresnak emateko jarduerak (egoera ezagutzea, proiektuaren kudeaketa-egitura eta planifikazioa).

Lehendabizi, aldaketa kudeatuko duen arduraduna izendatu behar da. Arduraduna identifikatu denean, bera hasiko da jarraian zehaztu diren jarduerak banan-banan garatzen. Fase honek etapa hauek ditu:

Etapa	Deskribapena
Aurretiko azterketa	<p>Lanean hasteko, proiektuaren aldaketa kudeatzeaz arduratuko denak jakin behar du sailaren edo erakunde autonomoaren egoera zein den. Argi eduki behar du garatuko den proiektuaren egoera zein den, eta zer aldaketa kudeatu behar duen, Aldaketa Kudeatzeko Plana diseinatzeko eta garatzeko erreferentzia-esparrua mugatzeko.</p> <p>Informazio hori eskuratu ondoren, zehatz-mehatz ezar daitezke Aldaketa Kudeatzeko Planaren helburuak, nabarmentzeko moduko mehatxuak edo aukerak atzematen badira ere. Honela egituratu behar da:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abiatze-azterketa 2. Planaren antolamenduaren gaineko ondorioak ateratzea – helburuak ezartzea.
Plana kudeatzea	<p>Proiektuaren egitura eratu behar da, sailaren edo erakunde autonomoaren aldaketa kudeatzeko estrategia egin, eta plana zehatz-mehatz planifikatu. Proiektua kudeatzeko oinarritzkoa izango da:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proiektuaren aldaketa kudeatuko duen batzordea ezartzea • Aldaketaren kudeaketak eta garatuko den proiektuak nolako erlazioa izango duten ezartzea • Eta segimendurako plangintza egitea <p>Plangintza hori egiteko hasierako informazioa eskuratu behar da, arduraduna proiektuaren testuinguruan koka dadin. Informazio hori lortuko da aurretik egingo den abiatze-azterketaren bidez. Honela egituratu behar da:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aldaketa Kudeatzeko Plana aurkeztu behar zaio dagokion saileko edo erakunde autonomoko zuzendaritzari. 2. Aldaketa Kudeatzeko Batzordea osatu behar da, eta horiei eman behar zaie aldaketa kudeatzearekin zerikusia duten kontzeptuen berri. 3. Proiektuaren plangintza egin behar da; hor sartu behar dira lan-tailerren plangintza eta segimendu-bilerak, aldaketa kudeatzeko plana zuzen gauza dadin.

A.1 ETAPA. Aurretiko azterketa

A.1.1 jarduera Abiatze-azterketa	
Helburuak	Sailak edo erakunde autonomoak emandako informazioa sakon aztertzea; batetik, hurrengo faseak zehazteko ondorioak ateratzeko, eta, bestetik, zer abiatze-egoera dagoen jakiteko erakunde horretan aldaketa kudeatzeari eta horrekin erlazionatutako sistemen proiektuari dagokienez. Sailean edo erakunde autonomoan aldaketa kudeatzeko arduradunak beharrezko ezagutza eta informatika zereginen berri eduki behar du. Baina, hori posible ez bada ere, jarduera hori egin egingo da.
Partaideak	Aldaketa kudeatzeko arduraduna, eta hark egoki iritzitako beste edonor.
Tresna	Dokumentazioa aztertzea, eta beharrezkoa balitz, bilerak egitea garatuko den proiektuko arduradunekin.
Ondorioa	Zer abiatze-egoera dagoen jakingo da.

A.1.2 jarduera Proiektuaren antolamenduaren gaineko ondorioak ateratzea. Helburuak ezartzea.	
Helburuak	Egindako azterketa oinarri hartuta, proposatutako aldaketa kudeatzeko planaren fase bakoitzaren lana eta ikuspegia mugatzen duten jarduera-ildo handiak sortzea eta ezartzea. Garatu beharreko hurrengo faseak zehaztea.
Partaideak	Aldaketa kudeatzeko arduraduna, sistema garatzeko arduradunen laguntzarekin.
Tresna	Testu-prozesadorea edota aurkezpen-tresna.
Ondorioa	Proiektuaren helburuak.

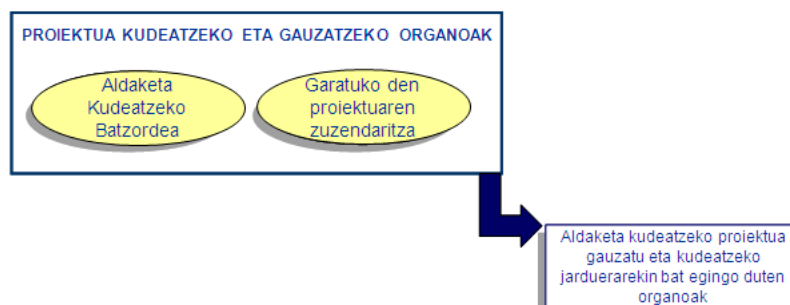
A.2 ETAPA. Proiektua kudeatzea

A.2.1 jarduera	Planaren egitura osatzea
Helburuak	Plana kudeatzeko organoak erabakitzea, bai eta aldaketa kudeatzeko lana egingo duten lantaldeak ere.
Partaideak	Aldaketa kudeatzeko arduraduna, eta saileko edo erakunde autonomoko langileak.
Tresna	Aldaketarako joerei buruzko aurretiko azterketa. Saileko edo erakunde autonomoko zuzendaritzari eta garatuko den proiektuaren zuzendaritza-taldeari aldaketa kudeatzeko plana aurkezteko egingo den bilera aprobetxa daiteke. Hala, Aldaketa Kudeatzeko Batzordeko kideak zein izan daitezkeen ikus daiteke, eta aldaketa kudeatzeko arduradunak eta garatuko den proiektuko zuzendaritzak zer erlazio mota eduki behar duten erabakiko da.
Ondorioa	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea osatuta geratuko da, zeinak profil eta prestakuntza egokia izango baititu, proiektua behar bezala bideratu, izan daitezkeen arazoak aurreikusi, eta konponbideak ezartzeko.

PLATEA proiektuetan Aldaketa Kudeatzeko Plana kudeatuko dute Aldaketa Kudeatzeko Batzordeko kideek. Bestalde, aldaketa kudeatzeko arduradunak garatuko den proiektuaren zuzendaritza-taldearekin batera egin behar du lan.

Garrantzitsua da, halaber, saileko edo erakunde autonomoko Zuzendaritza inplikatzeari Aldaketa Kudeatzeko Planeari. Horretarako, aldaketa kudeatzeko arduradunak Aldaketa Kudeatzeko Plana aurkeztuko die saileko edo erakunde autonomoko zuzendaritzako kideei eta, bide batez, ezinbestekoa dela esango die zuzendaritzak plan horri babes ematea. Zuzendaritza inplikatu da Aldaketa Kudeatzeko Batzordeko kideak atzeman ditzan. Horretaz gain, aurkezpen horretara gonbidatu ahal izango da garatuko den sistemaren proiektu-zuzendaritza ere. Aurkezpena egitea, azken finean, aldaketa kudeatzea zer den azaltzea da, eta jarduera horiek garapenarekin batera egin behar direla azaltzea, proiektuak arrakasta handiena izan dezan. Aurkezpen-eredua erantsi dugu. (R.A.2.1.1). Aurkezpen-bilera horretan saiatuko dira Aldaketa Kudeatzeko Batzordeko kide izango diren pertsonarik egokienak aurkitzen ere.

Hauek dira Aldaketa Kudeatzeko Planerako ezarri diren kudeaketa- eta gauzatze-organok:



Aldaketa Kudeatzeko Batzordea

Batzorde horrek diseinatu, gauzatu eta kontrolatuko ditu Aldaketa Kudeatzeko Planak. Batzordea osatu eta berehala azaldu behar zaie batzordekideei aldaketa kudeatzea zer den, kudeaketa horrek zer onura ekarriko dituen, batzorde horrek zer zeregin duen eta abar. Aurkezpen-eredua erantsi dugu (R.A.2.1.2).

Hauek dira Aldaketa Kudeatzeko Batzordearen egitekoak:

- Aurretiko azterketa egitea, Aldaketa Kudeatzeko Planak eratzea, eta planak berraztertzea eguneratzeko.
- Proiektuak ekarriko duen aldaketa-prozesuaren buru izatea.
- Aldaketa kudeatzearekin zerikusia duten planak berraztertzea eta baliozkotzea. Hala ere, baliozkotu, Eusko Jaurlaritzaren proiektua zuzentzeko taldeak baliozkotu behar ditu plan horiek.
- Aldaketa errazteko egingo diren ekintzen segimendua egitea eta, oztopoak atzemango balira, oztopoak minimizatzeko ekintzak bultzatzea.
- Aurrerapen- eta kudeaketa-adierazleen emaitzak berrikustea.
- Aldaketa kudeatzeari dagokion arloan, proiektuaren aurrerapena kudeatzea.
- Gatazka asko badaude, arazoak konpontzea eta hartu beharreko erabakiak hartzea.
- Helburuak, behar ahala, berraztertzea eta eguneratzea.
- Eztabaida-foroak egitea, bilerak antolatuta: arazoak, ideiak, proposamenak, hobekuntzak, aldaketak bateratzeko.
- Proiektuari segimendua egiteko jarduerak gauzatzea.

Aldaketa Kudeatzeko Batzordea hauek osatzea proposatu da: sail edo erakunde autonomo bakoitzean aldaketa kudeatzeko planak gauzatzeko prestatzen direnek —sail edo erakunde horietako informatika-arduradunak izatea proposatu da—, eta garatuko den proiektuan sartuta dauden profesionalek —ikusitako hurrengo orrialdeko taula—.

Garatuko den proiektuaren zuzendaritza

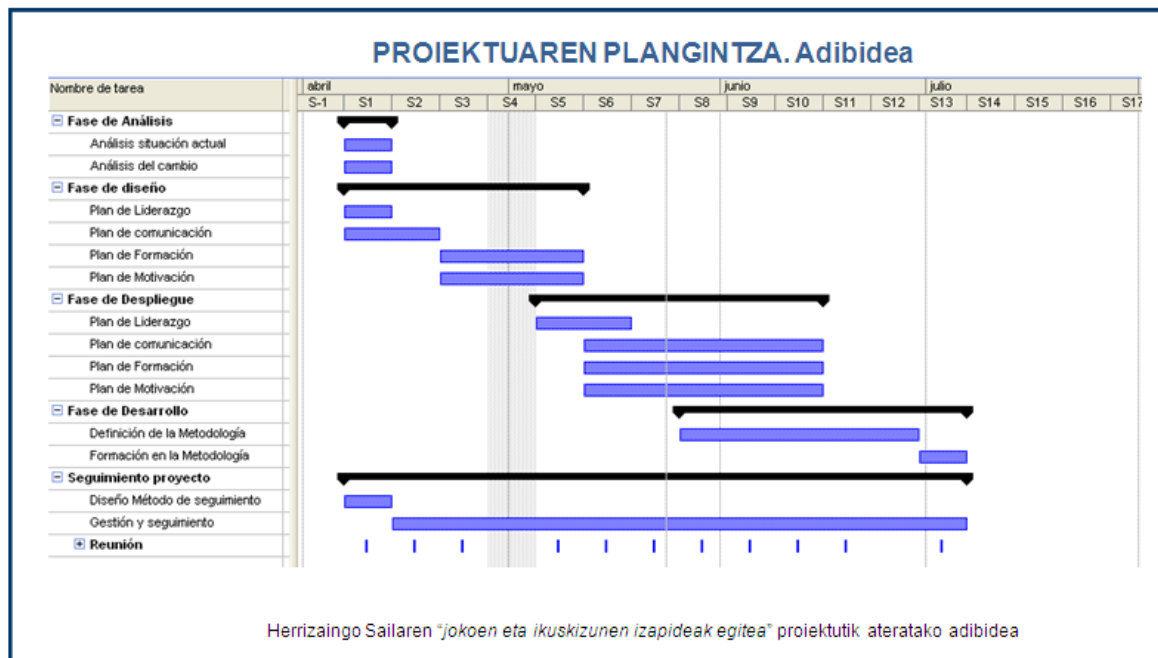
Aldaketa kudeatzeko arduradunak izan behar du ezarriko den proiektuko (aurrerantzean, Proiektua deituko diogu) zuzendaritza-taldekoa. Ezinbestekoa da hori garatuko den proiektuan aldaketak izaten badira, aldaketa kudeatzeko ekintzak egokitzeko, eta garatuko den proiektuak ekarriko duen aldaketa ondo kudeatzen ari dela egiaztatze eta, hala ez bada, ekintza indargarriak egiteko. Horrenbestez, elkarri eragingo diote aldaketa kudeatzeko arduradunak eta garatuko den proiektuko zuzendaritza-taldeak; izan ere, aldaketa kudeatzea izango da proiektu horretan garatu beharreko beste alderdi bat.

Aldaketa Kudeatzeko Batzordearen profil-taula

Profila	Deskribapena	Arduradun izan daitekeena	Oharrak
P1	Sailean edo erakunde autonomoan aldaketa kudeatzeko metodologia ikasteaz arduratu dena.	Sailean edo erakunde autonomoan aldaketaren kudeaketa ezartzeko arduraduna –saileko edo erakunde autonomoko informatika-arduraduna izan daiteke—	Arduradun horrekin batera aritu behar dira planak garatzeko lan operatiboa egingo duten pertsonak.
P2	Ezartzera doan sistema berria ezagutzen dutenak.	Saileko edo erakunde autonomoko informatika-arduraduna eta, baldin badaude, baita EJIeko lankideak ere.	Proiektuan inplikaturako Eusko Jaurlaritzako edo EJIeko langileak, bai ikuspuntu funtzionalekoak bai sistemetakoak. Proiektu osoa Eusko Jaurlaritzan bertan definitzen bada, arduradun horiek Aldaketa Kudeatzeko Planak garatu eta gauzatuko dituzten langileen laguntza izango dute.
P3	Sailaren edo erakunde autonomoaren antolaketa ezagutzen dutenak.	Sailean edo erakunde autonomoan ikuspegi hori duen norbait.	Saileko edo erakunde autonomoko inork ez badu profil hori, ikuspegi horizontal horren berri duen Eusko Jaurlaritzaren sailen bateko langileengana joko da.
P4	Eusko Jaurlaritzaren barruan prestakuntzaz arduratzen den norbait.	Sail edo erakunde autonomoan eta Eusko Jaurlaritzan bertan prestakuntza-lanetan aritzen den norbait.	Prestakuntza-planean parte har dezan gomendatzen da.
P5	Tresna ezarriko den sailtako ikuspegi orokorra duen norbait.	Informatika eta Telekomunikazio Zuzendaritzako (ITZ) profesionalak edo ikuspegi hori duen Eusko Jaurlaritzako beste edozein sailtako profesionalak izan daitezke.	Garatuko den sistemak sail edo erakunde autonomo asko inplikatzeko baditu soilik gomendatzen da profil hau.

A.2.2 jarduera		Plana zehatz-mehatz planifikatzea
Helburuak	Aldaketa kudeatzeko jarduera nagusiak eta Aldaketa Kudeatzeko Batzordearekin egingo diren bilerak eta lan-tailerrak nola planifikatu erabakitzea, Aldaketa Kudeatzeko Planak definitzeko. Aurreikusi behar da proiektua kudeatzeko organoekin egin beharreko jarraipen-bilerak zenbat denboran behin egin behar diren, eta bilera horiek zer eduki izango duten ere; bai eta bilera horietarako ohiko eta ez-ohiko deialdiak egiteko zer irizpide erabiliko diren ere.	
Partaideak	Sailean edo erakunde autonomoan aldaketa kudeatzeko arduraduna. Egoki iritiz gero, horren gaineko erabakia har dezake Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak, aldagetaren kudeaketa aurkezten zaion bileran.	
Tresna	Proiektuak planifikatzeko tresna, esate baterako, Microsoft Project.	
Ondorioa	Proiektuaren plangintza egingo da. Plangintza, dena den, gehiago zehaztuko da azterketa, diseinu eta segimendu faseetan, eta gutxiago gerora, hau da, ezartzeko fasearen plangintza egiten denean, Aldaketa Kudeatzeko Planak diseinatuta eta planifikatuta egongo direlako.	

Jarraian, adibide bat jarri dugu mota honetako plan bat nola planifikatzen den ikusteko:



Mota honetako proiektuetan, aldaketa kudeatzeko jarduera nagusi hauek planifikatu behar dira:

Fasea	Proiektua planifikatzeko beharrak
Azterketa	<p>Gaur egungo egoeraren azterketa eta aldaketaren azterketa planifikatu egin behar dira.</p> <p>Gaur egungo egoeraren azterketa eta aldaketarena aldi berean egin daitezke.</p> <p>Gutxienez bilera bat edo bi planifikatzea gomendatzen da. Bilera horiek Aldaketa Kudeatzeko Batzordeko kideek egingo dituzte.</p>
Diseinua	<p>Aldaketa Kudeatzeko lau Planak nola diseinatuko diren planifikatzen da: lidergo-plana, komunikazio-plana, prestakuntza-plana eta motibazio-plana.</p> <p>Onena lidergo-planarekin hastea izaten da, hautemandako liderren babesa ahalik eta lasterren izateko. Plangintza horrek gehiago edo gutxiago irauin dezake, garapen-proiektuak duen garrantziaren arabera eta planak garatzeko arduradunen ezagutzaren eta esperientziaren arabera.</p> <p>Definituko diren plan bakoitzerako gutxienez bi lan-tailer antolatzea gomendatzen da; hala ere, bilera eta lan-tailer gehiago egitea ere planifika daiteke, beharrezko iriziz gero. Bilera horietan, Aldaketa Kudeatzeko Batzordeko kideek hartuko dute parte.</p>
Hedapena	<p>Lau planen diseinuan definitutako ekintzak noiz egingo diren planifikatzea. Aldaketaren kudeaketa-sistema berria definitzeko eta garatzeko fase guztietan egin behar da.</p> <p>Fase honek irauin behar du Aldaketa Kudeatzeko Planak definitzen hasten direnetik (planetan definitutako ekintza jakin batzuk ezar daitezke diseinu fasea amaitzearekin batera) tresna garatzeko proiekturako planifikatutako jarduera guztiak bukatu arte.</p> <p>Fase hau planifikatzeko, ez da zehaztasun gehiegitan sartu behar une honetan, Aldaketa Kudeatzeko Planen jarduerak definitzerakoan zehaztuko baita ezarpen fasea. Plan bakoitzean gauzatu beharreko jarduerak zehatz-mehatz planifikatu behar dira, eta Aldaketa Kudeatzeko Planak diseinatzen bukatutakoan izango da plangintza osoa.</p>
Segimendua	<p>Proiektuari segimendua noiz egingo zaion planifikatzea da; hau da, segimendu-bilerak noiz egingo diren erabaki behar da, kontrolatzeko aldaketaren kudeaketa behar bezala egiten ari dela eta espero zen arrakasta lortzen ari dela.</p> <p>Segimendua eta definitutako gainerako faseak aldi berean egin behar dira. Bilera horietan segimendua egingo zaie gauzatutako ekintzei, eta epe laburrean gauzatuko diren Aldaketa Kudeatzeko Planen hurrengo ekintzak prestatuko dira. Horretaz gain, indartze-ekintzak ere defini daitezke, gauzatutako ekintzaren batek espero zen arrakasta izan ez badu.</p> <p>Segimendu-bilerak zenbat denboran behin egingo diren planifikatu behar da gutxienez, zeina proiektuaren iraupenaren eta definitutako ekintzen plangintzaren arabera izango baita. Bilerak hilabete behin egin daitezke aldaketa kudeatzeko ekintzak gutxi badira, eta astean edo hamabostean behin, aldaketa kudeatzeko ekintzak gauzatu behar diren garaian.</p> <p>Horretaz gain, bilerak planifikatuko dira sistema berria garatzeko proiektuarekin koordinatzeko, proiektuko taldeen arteko informazio-trukerako.</p>

3.2. B fasea. Azterketa

Azterketa fasean sartzen dira Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak beharrezko ezagutza zehatza izango duela ziurtatzeko jarduerak, sailean edo erakunde autonomoan dagoen egoerarekin koherentek diren planak egin daitezzen, ezarriko den proiektua kontuan hartuta. Ezarritako helburuen arabera, etapa hauek izango ditu fase honek:

Etapa	Deskribapena
Abiatze-egoera aztertzea	<p>Aldaketaren kudeaketa ezartzeko arduradunak ezagutu behar ditu sailaren edo erakunde autonomoaren egoera definitzen duten parametroak, hau da, zer antolaketa, prozesu eta sistema dituen. Horrenbestez, jarduera hauek egin beharko dira abiatze-egoera aztertzeo etapan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erakundea aztertu: datu objektiboak (organigrama, profilak, funtzioak, banaketa geografikoa...) • Ezarriko den aplikazioak jasango dituen prozesu operatiboak aztertu. • Sistemak aztertu; haien funtzionalitatea aztertu eta konparazioa egin, hau da, garatzen ari den sistema berriaren eta sistema berriak ordezkatzeko duen sistemaren edo sistemen artekoa, bai eta saileko edo erakunde autonomoko beste sistema batzuen interfazeena ere.
Aldaketa aztertzea	<p>Egoera edo inguruaren berri jaso ondoren, aldaketa aztertzen eta aldaketak pertsoneri zertan eragingo dien aztertzen hasi behar da. Horrenbestez, aldaketa aztertzea da, funtsean, aldaketak pertsoneri zenbat eragingo dien eta pertsonen aldaketari kontra egiten dioten aztertzea. Horretaz gain, aukera ematen du aldaketak ekarriko dizkien beharrak eta sortzen dizkien itxaropenak aztertzeo ere; hala, bi kasuetan ere aukera izango da alde aurretik aldaketaren aldeko jarrera hartzerantz bultzatuko dituen erantzunak emateko.</p> <p>Ikuspegi hori oinarri hartuta, parte-hartzaileen azterketa (inpaktu antolatzailea), indar-eremuen azterketa (aldaketari aurre egitea) eta beharren azterketa egiten dira.</p>

B.1 ETAPA. Abiatze-egoera aztertzea

B.1.1 jarduera	Antolaketa aztertzea
Helburuak	<p>Jarduera honen helburua da Aldaketa Kudeatzeko Planaren hartzaileen antolaketa-ezaugarriak ezagutzea, modu horretan zehaztuko baita ezarriko den sistemaren erabiltzaileak zein izango diren eta zer profil duten, bai eta proiektuak eragingo dion beste edozein profesionalak zer profil duen ere.</p> <p>Erabiltzaileak identifikatu ondoren, haien ezaugarri funtzionalak zehaztuko dira. Hori guztia, profil bakoitza sistemaren zer parte funtzionalek erabiliko duen jakiteko.</p>
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Lan-bilerak eta organigramak
Ondorioa	Antolaketa aztertzetik lortuko diren ondorioen txostena

Erabiltzaileek ez dute zertan sail edo erakunde autonomo berberekoak izan. PLATEA Proiektuen kasuan, espedienteak elektronikoak izango dira, eta espediente horien ardura Ogasun eta Herri Administrazio Saileko Baliabide Orokorren Zuzendaritzak izango du. Dena den, beste erakunde (alor, sail...) batzuei ere eragingo die sistema ezartzeak, izapide elektronikoen arautegia ateratzeko ardura dutelako, edo ziurtagiri elektronikoak egiteko ardura dutelako.

Ezarriko diren PLATEA proiektuek talde hauei eragingo die:

- **Sistemaren barne-erabiltzaileei.** Sistema ezarriko duten saileko edo zuzendaritzako profesionalak dira. Era berean, erabiltzaile motak ere izango dira, sistema zertarako erabiliko duten kontuan hartuta: batzuek negozioa kudeatzeko erabiliko dute, beste batzuek kontrol motaren bat egiteko, beste batzuk sistemari eusteko izango dira eta abar. Sailkapen horretan, maila desberdinetako erabiltzaileak izango dira, negozio-funtzioaren erantzukizunen arabera: zuzendariak, arduradunak, funtzionarioak...
- **Sistema ezartzeak zuzenean eragingo dienei.** PLATEA-esparruaren barruan sartuta dauden sistemak ezartzeko proiektuetan, batzuek erlazio motaren bat izango dute Eusko Jaurlaritzako alor batzuk ezarriko diren sistema guztiekin, eta, horrenbestez, ezarpen horrek ukituko dituen taldeak izango dira. Une honetan, PLATEA Proiektuekin lotutako kolektibo hauek atzeman dira; dena den, ezarriko den alorrarekin lotutako alderdia denez, hemen aipatutako kolektiboak baino gehiago edo gutxiago izan daitezke:
 - **Ogasun eta Herri Administrazio Saila.** PLATEA proiektuekin erlazionatuta dago ordainketa elektronikoak eta dokumentuak elektronikoki artxibatzea.

Horregatik, mota honetako ezarketek eragingo diete sail horretako Finantza Zuzendaritzari, Kontrol Ekonomikorako Bulegoari (KEB/OCE) eta Zerbitzu Orokorren Zuzendaritzari, kasurik gehienetan. Segidan, alor horiei zergatik eragingo dien azaldu da:

- **Finantza Zuzendaritza.** Zuzendaritza hori lotuta egon ohi da proiektuaren erantzukizun ekonomiko operatiboarekin.
 - **Kontrol Ekonomikorako Bulegoa.** Alor horri eragiten diote Eusko Jaurlaritzaren ordainketa pasabideak, eta zentralizatutako kobratzeak eta ordainketak egiteko arautegiak.
 - **Baliabide Orokorren Zuzendaritza.** Artxibatze dokumentalak eragiten dio alor horri. Espediente elektronikoak artxibatzen dituzte. Espedienteak bukatu eta ixten direnean, zuzendaritza honen ardura izatera igarotzen dira.
- **Lehendakariordetza.** Hauek dira sistemek eragiten dieten sail honetako alorrak:
- **Administrazioa Eraberritzeko Bulegoaren Zuzendaritza (AEBZ/DOMA).** Alor honek ardura du Eusko Jaurlaritzaren prozedura elektronikoen mekanizazioa eta arautegi korporatiboa ezartzeko. Hau da, web-kudeaketarako prozeduren fitxa definitzen dute, eta, horrenbestez, PLATEA proiektu orok bete behar du arautegi hori.
 - **Administrazio Elektronikorako eta Herritarren Arretarako Zuzendaritza (AEHAZ/DAEAC).** Web-a kudeatzen du, eta PLATEA proiektuen parte da kudeaketa hori.
- **IZENPE.** e-Administrazioan erabiltzen diren ziurtagiri elektronikoak kudeatzen ditu erakunde horrek (Eusko Jaurlaritzaren mendeko erakundea da).
- **ZUZENEAN.** Alor hori bere funtzio guztiak betetzen hasten denean, teletramitazio osoaren ikuskera edukiko du, eta ZUZENEANen kudeaketa-tresnek interfazeak dituzten proiektu guztien eragina izango dute.
- **Sistemaren kanpo-erabiltzaileak.** Eusko Jaurlaritzatik kanpoko erabiltzaileak dira; ezarriko den sistemaren parte bat erabiliko dute, zehazki, izapide elektronikoak. Herritarrak, enpresak edo edozein erakunde mota izan daiteke erabiltzaile.

Talde horiek detektatuko dira, lehenengo hurbilketan, sistema garatu eta ezarriko duen saileko edo erakunde autonomoko organigrama oinarri hartuta, edo, bestela, proiektuak eragin ahal dion beste

edozein sailtako organigrama oinarri hartuta. Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak organigrama horiek hartuko ditu oinarri, proiektua aztertzeko egingo duen bileran.

B.1.2 jarduera	Prozesuen azterketa
Helburuak	Jarduera honek helburu hau du: informazioa biltzea garatutako sistemaren erabiltzaileek zer itxaropen dituzten zehazteko; horretarako, erabiltzaileek nola lan egiten duten —sistemak eusten dituen prozesuetan soilik— eta prozesu horiek gauzatzeko zer arazo izaten dituzten jakin behar da —arazoak, seguruenera, sistemak konpontzea espero zatekeen—. Horretaz gain, balioko digu prozesuetan aurreko jardueran atzemandako zer kolektibok jarduten duen jakiteko ere.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Lan-bilerak
Ondorioa	Aldaketa kudeatzeko prozesu operatiboan txostena

Horrek esan nahi du aplikazioak dituen prozesu operatiboak atzeman egin behar direla. Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak proiektua aztertzeko egiten duen bileran detektatu behar dira. Behar beste atzemango ez balira, tresna diseinatzeaz arduratzen den alorrari eskatu beharko litzaioke prozesuei buruzko dokumentazioa.

Aipatutako txosten horrek matrizea eduki behar du sistemak ukitu eta dagoeneko aurkitu diren kolektiboak eta sistemak dituen prozedurak gurutzatzeko. Horretaz gain, matrize horretan jaso daitezke aurreko sistemaren moduluek dituzten prozesuak ere, gurutzatze-lan zehatzagoa egiteko (R.B.1.2).

Jarraian, matrize horren adibidea jarri dugu; zehazki, Eusko Jaurlaritzaren Herrizaingo Sailaren Joko eta Ikuskizunen Zuzendaritzaren “jokoen eta ikuskizunen izapideak egiteko” sistemara aldatzeko kudeaketa-planak definitzeko egin zen matrizea erantsi dugu.

ERAGINDAKO KOLEKTIBOEI ETA PROZESUEI BURUZKO MATRIZEA. Adibidea

PROCESOS	Aplicaciones utilizadas en los procedimientos	DEPARTAMENTO DE INTERIOR								
		CIUDADANO	EMPRESA OPERADORA	EMPRESA FABRICANTE	DIRECCION de JyE					
					FUNCIÓNARIO DJE	RESPONSABLE DJE	DIRECTOR DJE	UNIDAD DE INSP. DE JUEGOS Y ESPECT.	DIRECCION DE SERVICIOS	DIRECCION DE REGIMEN JURIDICO
AUTORIZACIONES DE ESPECTACULOS	J25									
AUTORIZACIONES DE JUEGO	J25									
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO B	J25									
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO A	J25									
AUTORIZACIONES SALONES	J25									
AUTORIZACIONES BINGOS	J25									
AUTORIZACIONES CASINOS	J25									
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO C	J25									
AUTOPROHIBIDOS BINGOS Y CASINOS	P61									
AUTORIZACIONES HOMOLOGACIONES	J25									
AUTORIZACIONES NUEVOS PROCEDIMIENTOS (Apuestas, apuestas hípcas, ciberacas)										
SANCCIONES	J25E									
PROHIBIDOS EN BINGOS Y CASINOS	P61									
DENUNCIAS, RECLAMACIONES Y CONS.										
INSPECCIONES	S31									

PROCESOS	DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA			VICEPRESIDENCIA		
	DIRECCION DE FINANZAS	OPINIA CONTROL ECONOMICO	DIRECCION RECURSOS GENERALES	DMA	BINGOS Y CASINOS	IZENRE
AUTORIZACIONES DE ESPECTACULOS						
AUTORIZACIONES DE JUEGO						
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO B						
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO A						
AUTORIZACIONES SALONES						
AUTORIZACIONES BINGOS						
AUTORIZACIONES CASINOS						
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO C						
AUTOPROHIBIDOS BINGOS Y CASINOS						
AUTORIZACIONES HOMOLOGACIONES						
AUTORIZACIONES NUEVOS PROCEDIMIENTOS (Apuestas, apuestas hípcas, ciberacas)						
SANCCIONES						
PROHIBIDOS EN BINGOS Y CASINOS						
DENUNCIAS, RECLAMACIONES Y CONS.						
INSPECCIONES						

	Cambio de manual a automatico
	Cambio de forma de trabajo la nueva aplicación (aplicación/aplicación)
	Nueva incorporación del área
	Nueva actividad

Herrizaingo Sailaren "Jokoen eta Ikuskizunen Izapideak egiteko" proiektutik ateratako adibidea

Matrize hori oso erabilgarria da erabiltzaile bakoitzak garatuko den sistemaren zer funtzio erabiliko dituen jakiteko. Horretaz gain, balio du sistemaren erabiltzaile zuzenak atzemandako zer kolektibo diren jakiteko ere. Sistema erabiltzen ez duten detektatutako kolektiboek zeharka eragiten die, normalean, sistema ezartzeak. Zehatzago esatearren, prestakuntza-plana definitzeko oso erabilgarria izango da.

Bestetik, matrize hori azterketa-bileretan ateratako ondorioekin ere osatuko da, edo Sistemaren Garapen Operatiboarekin lotutako Aldaketa Kudeatzeko Batzordean parte hartzen duten lagunen lankidetzarekin.

B.1.3 jarduera Azterketa teknologikoa	
Helburuak	Jarduera honen helburua da aldaketak ekarriko duen inguru teknologikoa ezagutzea, eta aplikazio berriak zer sistema ordezkatuko duen (edo dituen) zehaztea —baldin eta badaude—. Sistemek (zaharkituak eta berriak) beste aplikazio batzuekin zer erlazio duten ere jakin nahi da.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Lan-bilerak
Ondorioa	Sistema berriaren funtzionaltasunen txostena

Ezinbestekoa da zer sistema ordezkatu behar den (edo diren) jakitea:

- Zer funtzionaltasun eta nola estaltzen zituen —erabiltzaileak zenbateraino atsegin zuen—.
- Zer arazo izaten zituen, eta erabiltzaileak eta sistemaren arduradunak nola kudeatzen zituzten.
- Zer denbora-egoera zuen (erabiltzen zenbat urte zeramatzan, zenbat funtzionaltasun egokitzapen izan zituen, egokitzapen horiek zer ondorio izan zituzten...).

Jakin behar da ordezkatutako sistemak beste sistema batzuekin zer nolako erlazioa zuen ere. Ohikoa da, sistema aldatuta, aplikazio berriak harekin erlazionatutako beste sistema batzuekin duen integrazio-maila hobetzea. Horregatik pentsatu da interfazeak aztertzea ere, egoera berriak nola eragingo dien ikusteko.

Beste alderdi garrantzitsu bat da sistemak eragingo diela atzeman den kolektiboetako bakoitzak sistemaren zer funtzionaltasun erabiltzen dituen jakitea. Azterketa hori egiteko erabiliko da sistemak eragingo dien kolektiboak, sistemak eta/edo funtzionaltasunak gurutzatzen diren matrizea (R.B.1.3).

Hemen ikusten da matrize horren adibide bat:

ERAGINDAKO KOLEKTIBOEN ETA FUNTZIONALTASUNEN MATRIZEA. Adibidea

		DEPARTAMENTO DE INTERIOR								
		DIRECCIÓN de JYE								
	APLICACIONES	CIUDADANO	EMPRESA OPERADORA	EMPRESA FABRICANTE	FUNCIONARIO DJE	RESPONSABLE DJE	DIRECTOR DJE	UDAD. DE INSP. DE JUEGOS Y ESPECT.	DIRECCIÓN DE SERVICIOS	DIRECCIÓN DE RÉGIMEN JURÍDICO
J25	GESTION DE JUEGO Y ESPECTACULO									
IRUDI	GESTION DE DOCUMENTACION									
J25E	EXPEDIENTES SANCIONADORES									
J25	REGISTRO DE INGRESOS									
N60	GESTION EXPEDIENTES DE JUEGO									
N60T	TELETRAMITACION EXPEDIENTES DE JUEGO									
S31	INSPECCIONES MOVILIDAD									
Q38	GESTION DE TAURINOS									
P61	AUTOPROHIBIDOS BINGOS Y CASINOS									
P33	WEB DE LA DIRECCION									
	HACIENDAS FORALES									

		DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA			VICEPRESIDENCIA		
	APLICACIONES	DIRECCIÓN DE FINANZAS	OPINIA CONTROL ECONÓMICO	DIRECCIÓN RECURSOS GENERALES	OMA	BINGOS Y CASINOS	IZENPE
J25	GESTION DE JUEGO Y ESPECTACULO						
IRUDI	GESTION DE DOCUMENTACION						
J25E	EXPEDIENTES SANCIONADORES						
J25	REGISTRO DE INGRESOS						
N60	GESTION EXPEDIENTES DE JUEGO						
N60T	TELETRAMITACION EXPEDIENTES DE JUEGO						
S31	INSPECCIONES MOVILIDAD						
Q38	GESTION DE TAURINOS						
P61	AUTOPROHIBIDOS BINGOS Y CASINOS						
P33	WEB DE LA DIRECCION						
	HACIENDAS FORALES						

	Cambio de manual a automatico
	Cambio de forma de trabajo la nueva aplicación (aplicación/aplicación)
	Nueva incorporación del área
	Nueva actividad

Herrizaingo Sailaren "Jokoen eta ikuskizunaren izapideak egiteko" proiektutik ateratako adibidea

Azkenik, fase honekin amaitzeko, ezarriko den sistema berriaren ikuspegi orokorra ere eduki behar da. Erabiltzaileak behar duenera (prozesu operatiboak) eta espero duenera (aukerak) nola egokitzen den jakin behar da, bai eta ordezkatzeko duen hura zenbatean hobetzen duen ere. Horrenbestez, hau jakin behar da:

- Aplikazioak gauzatutako prozesu operatiboak nola eusten dien.
- Zer euskarri-prozesu jarri zaizkion. Euskarri-prozesuak dira tresna erabiltzen laguntzen duten euskarriak (on-line laguntza, eskuliburuak eta abar).

Sistema berriaren parte bat definitu bada jada, modulu berriak eta funtzionaltasun zaharrak gurutzatutako diren matrize bat sor daiteke, eta hala funtzionaltasunen arteko aldeak eta ezarri beharreko hobekuntzak atzeman daitezke (R.B.1.3).

B.2 ETAPA. Aldaketa aztertzea

B.2.1 jarduera	Aldaketa aztertzea
Helburuak	Proiektuaren inguruko aldaketa-faktoreak aztertzea da jarduera honen helburua.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Lan-bilerak (abiatze-egoera aztertzeko egiten diren bilerak aprobeitatu daitezke honetarako ere)
Ondorioa	Aldaketa-azterketaren gaineko txostena

Hauek egingo dira, proiektuaren inguruko aldaketa-faktoreak atzemateko:

- **Partaideak eta antolaketa-inpaktua aztertu.** Aldaketak pertsonen antolaketari nola eragiten dion aztertuko da, bai eta aldaketa egin ahal izateko identifikatutako puntuei nola erantzun zaien ere. Azterketa hori egiteko:
 - Sistema ezartzeak ekarriko lukeen antolaketa-aldaketa posiblea eratu da.
 - Eragina jasango duten kolektibo gisa atzemandako antolaketa-unitateen ezaugarriak detektatuko dira.
 - Eragin gehien jasango dutenen arrisku-maila, garrantzia eta aldaketari ematen dioten babesa identifikatu behar dira.

- **Indar-eremuak edo aldaketari aurre egitea aztertu.** Erakundeak aldaketaren aurrean zer egoera duen identifikatzea da. Helburu honek bi alderdi ditu:
 - Batetik, aldaketaren alde egiten duen edo aldaketari eusten dion erakundearen ezaugarriak eta/edo joerak ezartzea eta aztertzea —indar-eremuak aztertzea—.
 - Bestetik, aldaketaren alde egiten duten edo aldaketari eusten dioten pertsonen eta beren inguruaren ezaugarriak eta/edo joerak ezartzea eta aztertzea —aldaketari aurka zergatik egiten zaion aztertzea—.

Bi kasuetan, egindako azterketen ondorio gisa, Aldaketa Kudeatzeko Planetan sartutako ekintzak ezarriko dira (lidergoia, komunikazioa, prestakuntza eta motibazioa), hau da, aldaketari aurka egiteko faktoreak ezabatu/minimizatu, eta aldaketaren aldeko faktoreak indartuko dituzten ekintzak.

- **Beharrak aztertu.** Aztertutako informazioa oinarri hartuta, prestakuntza-, motibazio- eta komunikazio-beharrak zehaztea da. Behar horiek zehazten dituzte dagokien planerako helburuak.

Oharra: Azterketa fasean sartutako jardueren txostenak sar daitezke egoera aztertzen duen txostenaren barruan. Txosten horren helburua da abiatze-egoeraren azterketan eta aldaketaren gaineko azterketan lortutako ondorioak laburtzea. Txosten horrek lortutako informazioa egituratzen eta finkatzen du, abiatze-egoerari eta aldaketaren azterketari buruzko ondorioak ezartzeko. Txosten horretan sartuko dira:

1. Antolaketaren gaineko azterketa
2. Prozesuen gaineko azterketa
3. Azterketa teknologikoa
4. Aldaketaren gaineko azterketa
5. Horien arteko erlaziotik lortutako ondorioak

GERTAERA – Entregatzea. Egoeraren azterketari buruzko txostena

DOKUMENTUAREN EGITURA-ALDAKETA

A eta B faseetan azaldutako lanak ez dira bereizi behar gauzatutako planeko; baina diseinu fasetik aurrera (diseinu fasea barne) jarduerak planeko azalduko dira, hau da, Aldaketaren Kudeaketa osatzen duten plan bakoitzaren diseinua (C fasea), hedapena (D fasea) eta segimendua (E fasea) azalduko dira.

*Planeko segimendu bat diseinatzen eta gauzatzen bada ere, **aldaketaren aurrean pertsonak duten jarrera nola bilakatzen ari den ikusita bideratu behar da segimendua** eta, hortik aurrera ikusi behar da zertan asmatu den eta ezarritako plan bakoitzean zer hobetu daitekeen. Horrenbestez, metodoa diseinatu eta gauzatu behar da aldaketak eragingo dion saileko edo erakunde autonomoko langileen bilakaerari segimendua egiteko, eta plan zehatz bakoitzaren segimendua diseinatzearekin eta gauzatzearekin erlazionatu.*

3.3. C fasea. Diseinua

Diseinu fasean erabakitzen dira aldaketa kudeatzeko plan bakoitzean sartuko diren ekintza zehatzak ezartzeko jarduerak. Jarduera horiek, lehen esan bezala, planeko egituratzen dira, eta espezifikoak dira azaldutako plan bakoitzerako.

Fase honen helburuak betetzeko ekintza zehatzak erabakitzen dira. Behar bezala identifikatuta geratzen dira, ekintzen parametroak eratzen direlako, esate baterako, komunikazioaren kasuan: mezua, hartzaila, euskarria, entzuleak...

Diseinatu ez da soilik proiektuko hasierako faseetan egiten; gauzatutako ekintzei segimendua egitean beste ekintza batzuk ere identifikatu daitezkeenez, horiek ere diseinatu eta gauzatu egin behar dira. Ezarritako helburuen arabera, zera egiten da fase honetan:

Lidergo-plana diseinatu

Dagokion sailak edo erakunde autonomoak babestu egin behar du aldaketa, aldaketa egin dadin, eta horixe adierazi behar die aldaketa horretan parte hartzen ari direnei. Horregatik da ezinbestekoa sailean edo erakunde autonomoan lider izan daitekeena identifikatzea. Horretarako, erakundeko gainerakoengan eragiteko gaitasuna nork duen jakin behar da.

Liderrak identifikatu ondoren, aldaketa kudeatzeko planetan mezu-igorle eta aldaketa-sustatzaile gisa erabiliko dira lider horiek. Hala bada, proiektuarekin zerikusia duten aldaketei eta ezarritako ekintzei buruzko informazioa eman behar zaie, zuzenean. Lidergo-plana diseinatzeak esan nahi du:

1. Lidergoaren beharrak ezartzea
2. Lidergo-sarea identifikatzea
3. Lider izateko prestatzea: kokatzea eta planifikatzea
4. Aldaketaren lider operatiboak izendatzea. Lidergo-plana: aurkeztea eta onestea

Komunikazio-plana diseinatu

Informazioa boterea dela esan ohi da, eta segurtasuna, behintzat, ematen du: inguruan zer gertatzen ari den jakiteak laguntzen du aldaketaren aldeko jarrera hartzen, lasaitasuna ematen du, egiten ari direnaren partaide sentiarazten zaitu, eta esaten dizutenetik gertuago sentiarazten zaitu.

Komunikazioa aldaketa kudeatzeko funtsezko tresna da, baina kontu handiz egin beharrekoa, ezen komunikatu beharreko gertaerak hautatzen akatsak egiten badira, okerreko mezuak ematen badira, bitarteko ez oso eraginkorrak erabiltzen badira, gauzatze-uneari dagokionez behar ez den unean komunikatzen bada edo entzuleak gaizki identifikatu badira, edo ez erabat ondo, lortu nahi denaren kontrako ondorioa sor dezake; eta hartzailak konfiantza galtzen badu ez da erraza berriz ere berreskuratzea.

Bestalde, komunikazioari ere jarraipena egin behar zaio, eraginkorra izan den jakiteko. Horregatik, erabiliko diren ebaluazio-metodoak definitu behar dira.

Azkenik, komunikazio-plana proiektuaren kudeaketa-organoei aurkeztu behar zaie, baliozkotu dezaten; modu horretan, plana egokia dela berretsiko da eta zuzendaritzakoen babesa lortuko du. Azaldutakoaren arabera, komunikazio-plana honela diseinatuko da:

1. Gertaerak identifikatu
2. Proiektuak eragingo dien kolektiboak identifikatu
3. Entzuleak identifikatu
4. Bitartekoak identifikatu
5. Ekintzak eta komunikazio-parametroak erabaki
6. Segimendu-metodoa hautatu (ebaluazioa)
7. Komunikazioa zehatz planifikatu
8. Komunikazio-plana egin: aurkeztu eta baliozkotu

Prestakuntza-plana diseinatu

Ezjakintasuna da sistemak errefusatzeko arrazoietakoa bat. Horretaz gain, sistemak eguneroko lanean nola aplikatu behar diren ondo jakinda soilik atera ahal zaio etekinik hoberena. Dena den, aldaketa kudeatzeko planari lotutako prestakuntzak ez du zertan mugatu behar ezarritako sistema berria nola erabiltzen den jakitera; hori baino gehiago izan daiteke, jarrerak irakats daitezke, edo eguneroko lanean erabilgarri gerta daitezkeen beste laguntza-tresna batzuk ere bai —informatikoak edo ez—.

Baina, horretaz gain, ezinbestekoa da hartzaileak identifikatzea ere: okerreko entzuleei irakatsitako eduki onak, espero diren helburuak lortzeko balio ez izateaz gain, kaltegarriak izaten dira aldaketa kudeatzeko, normalean.

Edukiak eta hartzaileak zehaztu direnean, prestakuntza eratzen duten gainerako parametroak mugatu behar dira (bitartekoak, irakasteko metodoa, datak eta iraupena, eta abar). Segimendu-metodoa ere ezarri behar da.

Azkenik, prestakuntza-plana aurkeztu behar zaie proiektuaren kudeaketa-organoei, baliozkotu dezaten; modu horretan, plana egokia dela berretsiko da eta zuzendaritzakoen babesa lortuko du. Azaldutakoaren arabera, prestakuntza-plana diseinatzeko honako hauek egin behar dira:

1. Edukiak identifikatu
2. Hartzaileak identifikatu
3. Prestakuntza-taldeak zehaztu
4. Prestakuntza-parametroak esleitu (ebaluazioa)
5. Segimendu-metodoa hautatu
6. Prestakuntzaren plangintza egin
7. Prestakuntza-plana egin eta baliozkotu

Motibazio-plana diseinatu

Prestakuntza- eta komunikazio-planak ondo diseinatu eta gauzatu badira, motibazio-sortzaile dira berez; baina motibazioa sustatu daiteke beste babes-ekintza batzuen bidez ere. Motibazio-plana diseinatuta zer, nor eta nola motibatu behar den atzeman nahi da, aldaketa sustatzeko mekanismo gehiago antolatzeko. Horren arabera, motibazio-plana diseinatzeko zera egin behar da:

1. Zer alderdi motibatu behar diren hautatu
2. Hartzaileak identifikatu
3. Motibazio-ekintzak erabaki eta motibazio-parametroak eman
4. Segimendu-metodoa hautatu (ebaluazioa)
5. Motibazioa zehatz planifikatu
6. Motibazio-plana egin: aurkeztu eta baliozkotu

C.1 ETAPA. Lidergo-plana. Diseinua

C.1.1 jarduera		Lidergo-beharrak ezartzea
Helburuak	Liderra zer planetarako eta planen zer puntutarako behar den ezartzea. Zer lidergo espero den erabakitzea, eta, horrenbestez, liderrak, kasu bakoitzean, zer ezaugarri eduki behar dituen ere bai.	
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea	
Tresna	Lan-tailerra	
Ondorioa	Lidergo beharrari buruzko txostena	

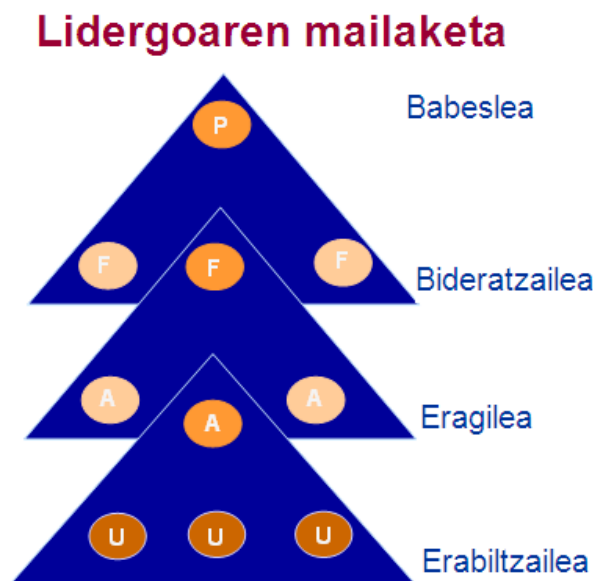
PLATEA eremuko proiektuetan, kontua sistema bat ezartzea denez eta antolaketa-aldaketa handiegirik ez dakarrenez, honela laburtu daitezke plan bakoitzerako lidergo-beharrak:

- **Komunikazio-planean**, liderrak erabiliko dira komunikatuak hedatzeko. Kasu askotan haiek izango dira komunikatzaileak, komunikatua planen diseinuaz arduratzen diren langileek idatzi eta prestatuko duten arren. Horregatik, eginkizun hori izango duen liderrak karismatikoa, eragin handikoa eta komunikatzaile ona izan behar du, eta begirunea izan behar diote jarraitzaileak.
- **Prestakuntza-planean**, liderraren laguntza behar da prestakuntza-deialdiak egiteko eta haren jarraitzaileak deitutako ikastaroetara joango direla ziurtatzeko. Horregatik, liderrak eragiteko gaitasuna eduki behar du, bere jarraitzaileen beharrak atzemateko gaitasuna, eta uste osoa izan behar du bere mendekoengan eta haien gaitasunetan.

- **Motibazio-planean**, liderrak proiektuko partaidetza babes dezala lortu nahi da. Hala, liderrek partaidetza sustatzen dakiten pertsonak izan behar dute, beren mendekoei egiten uzten jakin behar dute eta jarraitzaileak motibatuta egoteaz arduratu behar dute.

C.1.2 jarduera Lidergo-sarea identifikatzea	
Helburuak	Erakundeetan, lidergo-kutsu argia duten profileko pertsonak identifikatzea. Eragin-gaitasunaren arabera hautatuko dira, hau da, arauak eta lehentasunak definitzeko gai izan behar dute, aldaketaren etapak kudeatzeko gai eta erakundeko gainerako pertsona eta unitateekin konektatzeko gai, funtsezko mezuak transmiti daitezten. Horretaz gain, oinarrizko eragin-gune bat esleitu behar zaio lider bakoitzari —lidergo lana egiteko gai izango dela espero den taldea, nahiz eta beste eremuren batean ere izan daitekeen lider—.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Lan-tailerrak eta liderren jarrera hartzeari buruzko matrizea
Ondorioa	Lidergo-sarearen txostena (R.C.1.2)

Etaparen hau gauzatzeko lidergo-sarea zer den jakin behar da: proiektu honetan lidergo-osagairen bat izango duten Eusko Jaurlaritzaren barneko pertsonak dira. PLATEA proiektuetarako, osagai edo aktore hauek izango dituzte lidergo-sareak:



Jarraian, aktore horietako bakoitzak proiektu honetan izango dituen eginkizunak ageri dira:

Aktoreak	Eginkizuna
Babeslea	Proiektuak eragingo duen aldaketa baimentzen eta egiaztatzen du. Bi babesle mota dago: exekutiboa —legezko arduraduna— eta operatiboa —bere sailean proiektua hedatzeaz arduratzen den arduradun nagusia—.
Bideratzailea	Komunikazio-lanetan eta, aldaketa kudeatzen laguntzen duena.
Eragilea	Bere unitatean proiektua inplementatzeaz arduratzen dena. Aldaketa-plana garatzen ere laguntzen du, eta beharrezko azpiegitura ematen du.
Erabiltzaileak	Aldaketak eragingo dien guztiak dira. Proiektuan parte har dezaten lortu nahi da eta, ahal bada, beste erabiltzaile batzuentzat erreferentzia izan daitezen ere bai.

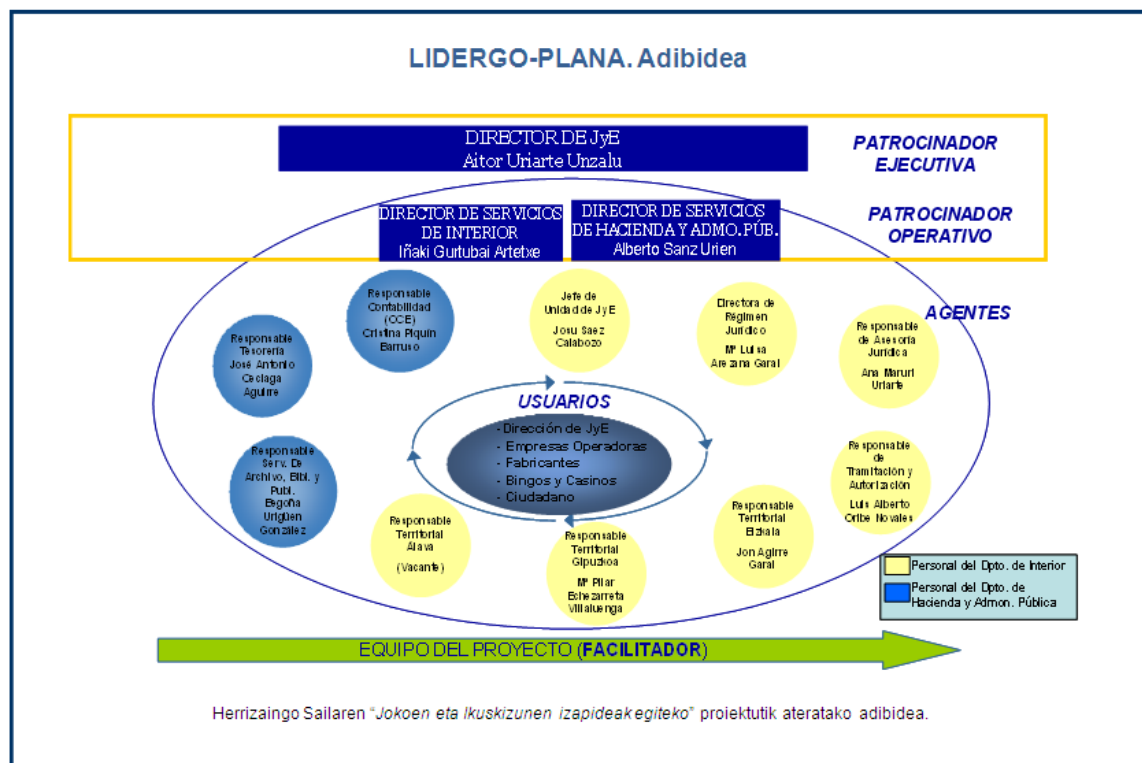
PLATEA eremuko proiektuetarako behar diren aktoreak argi daudenean, proiektuak eragingo dien kolektiboak identifikatu behar dira. Kolektibo horiek B fasean, azterketa fasean, detektatu dira, zehazki, erakundeko abiatze-egoera aztertu denean. Hortik aurrera, eginkizun bat esleituko zaio pertsona zehatz bakoitzari (kargua, izena eta abizenak dituen pertsona bakoitzari).

Eskema honetan, erakundearen barruan definitutako eginkizunak bere gain har ditzaketen profilen proposamen bat azaldu dugu:

Babesle exekutiboa	Babesle operatiboa	Bideratzailea	Eragilea
Sistema ezarriko den alorreko zuzendaria. Erakundean kargua duen norbait izan behar da, aldaketa kudeatzeko plan bakoitzean definitzen diren ekintzak baimentzeko eta legitimatzeko.	Sistema ezarriko den saileko edo erakunde autonomoko proiektuburua. Beharrezkoa balitz, arduradunak aginpide nahikorik ez duelako, saileko edo erakunde autonomoko zerbitziburua izan daiteke.	Normalean, bideratzaileak aldaketa kudeatzeko proiektuaren lantaldeko kideak izan ohi dira. Oro har, Aldaketa Kudeatzeko Batzordekoak izan ohi dira.	Atzemandako kolektiboen eskema dugunean, banan-banan berrikusten dira, lidergo-eragilea izateko beharra dagoen edo ez ikusteko. Elkarri eragingo dioten sistema eta kolektiboetarako eragileak izendatuko dira. Zehazki, PLATEA proiektuetarako, eragileak izenda daitezke sistema ezarriko duen sailerako edo erakunde autonomorako eta Ogasun Sailerako— aurretik proiektu mota horrek eragingo diela definitu den alorretan—.

Lan-taldeko kideak —bideratzaileak— definitzeko, sail edo erakunde autonomoko zuzendariak gaitu behar du lan-taldea, horietako bakoitzean. Horretaz gain, PLATEA proiektu bat abian jartzen denean, informatikako arduradunak metodologia hau aplikatu behar dela adierazi behar dio saileko edo erakunde autonomoko zuzendariari, eta horrenbestez, lan-taldea —bideratzaileak— prestatu egin behar dela. Jarduera hori egiteko, A.2.1 jardueran definitu den aurkezpena erabil daiteke, hau da, aldaketaren kudeaketa saileko edo erakunde autonomoko zuzendaritzari aurkezteko egingo den jarduera.

Liderrak zein izango diren dakigunean definituko da proiektuaren lidergo-sarea. Lidergo-sarearen adibide bat ikusten dugu hemen:



Lidergo-sareko eginkizunetarako ardurak defini daitezke.

Proiektuarekin zerikusia duten gauzetan, liderren jarrera hartzeari buruzko matrizea egiten da Eusko Jaurlaritzaren barruan lider bakoitzak izango duen eragin-eremua definitzeko. Matrize horren bidez, oinarritzko eragin-gune bat esleitzen zaio lider bakoitzari —lidergo lana egiteko gai izango dela espero den gunea, nahiz eta beste eremuren batean ere izan daitekeen lider—. Hala, matrize horretan lider bakoitzak proiektuan atzemandako kolektiboetan eraginik baduen edo ez ikusten da (R.C.1.2).

Hemen ikusten da matrize horren adibide bat:

LIDERREN JARRERA HARTZEEI BURUZKO MATRIZEAREN ADIBIDEA							
Lideres Colectivos afectados	Patrocinador Ejecutivo	Patrocinador Operativo	Patrocinador Operativo	Agente	Agente	Agente	Agente
	Director de JJE	Director de Servicios de Hacienda y Admón. Pública	Director de Servicios del Dpto. Interior	Director de Régimen Jurídico del Dpto. de Interior	Responsable de Asesoría Jurídica	Responsable de Tramite. y Autorizac.	Responsable Territorial Estatal
CIUDADANO							
EMPRESA OPERADORA							
EMPRESA FABRICANTE							
BINGOS Y CASINOS							
FUNCIONARIO DUE							
RESPONSABLE DUE							
DIRECTOR DUE							
UNIDAD DE INSP.EC. DE JUEGO Y ESPECT. (DUE)							
DIRECCIÓN DE SERVICIOS (Dpto. Interior)							
DIRECCIÓN DE RÉGIMEN JURÍDICO (Dpto. Interior)							
DIRECCIÓN DE FINANZAS (Dpto. de Hacienda y Admón. Pública)							
OFICINA CONTROL E CONÓMICO (Dpto. de Hacienda y Admón. Pública)							
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y ATENCIÓN CIUDADANA (Vicepresidencia)							
DIRECCIÓN RECURSOS GENERALES (Dpto. de Hacienda y Admón. Pública)							
DMA (Vicepresidencia)							
IZENPE							

Herrizaingo Sailaren "Jokoen eta Ikuskizunen izapideak egiteko" proiektutik ateratako adibidea. Ez da matrize osoa ageri, zati bat bakarrik, adibide gisa balio dezan.

C.1.3 jarduera	Lider izateko prestakuntza: eratzea eta plangintza egitea
Helburuak	Liderrei zer prestakuntza eman beharko litzaiekeen erabakitzea, lider izateko gaitasuna susta dezaten, eta proiektu horretan aldaketaren sustatzaile izateko presta daitezen. Prestakuntzak bi eduki nagusi izan behar ditu: batetik, proiektua ezagutaraztea eta, bestetik, lidergorako gaitasunak gararaztea. Prestakuntza-saioak egiteko egunak ezarri behar dira.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Lidergo-ikastaroak
Ondorioa	Prestakuntza (edukietan eta plangintzan) (R.C.1.3).

Horrenbestez, prestakuntzarekin zerikusia duten alderdi hauek definitu behar dira:

- **Prestakuntza ikastaroetan parte hartuko dutenak.** PLATEA proiektuetarako lidergo-sareko eragileek hartu behar dute parte eta, egoki iritziz gero, baita babesle operatiboek ere —aukerakoa da—.

- **Prestakuntzak eduki behar dituen alderdiak.** Lidergo alderdiez gain, eman zaien zeregina betetzeko beharrezko iritzitako alderdi guztiak jaso behar dira. Mota horretako ikastaro batean, alderdi hauen inguruko edukiak ematea gomendatzen da:
 - Aldaketaren kudeaketari buruzko oinarrizko ezagutzak
 - Lidergo-plana aurkeztea
 - Aldaketa kudeatzeko plan bakoitzean (komunikazioan, prestakuntzan eta motibazioan) liderrek zer ekintza egitea espero den azaldu behar zaie.
 - Lidergoaren gaineko prestakuntza eman behar zaie.

Eduki horiek sartu behar direla uste da, eragile askok lehen aldiz edukiko dutelako horrelako proiektu baten berri, eta askotan ez dakitelako zer den aldaketa kudeatzea.

- **Prestakuntza egiteko egunak.** Lidergo-sarea definitu den inguruko egunetan egitea gomendatzen da, zeregin horretan ahalik eta lasterren has daitezten eta proiektu osoan egin dezaten.

Hurrengo kontua ikastaroko edukiak definitzea da —lidergo-ikastarokoak— (R.C.1.3).

Oharra: PLATEA eremuko proiektu guztietan lidergo-sareko partaide izango diren eragileek —esate baterako, Ogasun Saileko eragileek— ez dute joan behar proiektu guztietarako egingo diren prestakuntza-saio guztietara.

C.1.4 jarduera	Lidergo-plana egitea
Helburuak	Dokumentu bakar batean jasotzea aurreko jardueretan jasotako edo egindako informazioa. Hor sartzen dira: <ul style="list-style-type: none"> • Lidergo-beharrak • Liderren jarrera-hartzei buruzko matrizea (identifikatutako liderrak) • Lider izateko prestatzea: edukia eta planifikatzea
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Aurkezpen-tresna
Ondorioa	Lidergo-plana (zirriborroa) (R.C.1.4)

C.1.5 jarduera	Lidergo-plana aurkeztea eta onestea
Helburuak	Eusko Jaurlaritzako proiektuaren zuzendaritza-taldeari ematea identifikatutako liderren berri eta emango zaien prestakuntzaren berri. Izan daitekeen edozein ñabardura eman behar da argitara, hurrengo faseetara igaro aurretik.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak aurkeztu behar dio lidergo-plana proiektuaren zuzendaritza-taldeari. Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak egoki iritzitako edozein aldaketa sartu behar du plan horretan. Plana proiektuaren zuzendaritza-taldeak onetsi edo baliozkotu behar du.
Tresna	Ez dago
Ondorioa	Lidergo-plana (liderrak eta prestakuntza) –baliozkotua–.

GERTAERA – Entregatzea. Lidergo-plana

C.2 ETAPA. Komunikazio-plana. Diseinua

Printzipio gisa, komunikazioak elebiduna (euskaraz/gaztelaniaz) izan behar du Eusko Jaurlaritzan. Metodologia hau erabiltzen duten proiektuak PLATEA esparruaren barruan daudenez, eta PLATEA partekatzea denez, horixe hartu behar da kontuan komunikazio orokorrak edo proiektu-aurkezpenak egiteko orduan, eta proiektuak ezartzeko orduan. Eusko Jaurlaritzan PLATEA erabiltzea garrantzitsua dela azpimarratu behar da.

C.2.1 jarduera	Gertaerak identifikatzea
Helburuak	Komunikazioari dagokionez, tratamendu berezia zer gertaerek izango duten erabaki behar da, eta gertaera horiek aldi berean behin edo ohiz kanpo komunikatu behar diren ere zehaztu behar da.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Informazio gehiago behar bada, elkarrizketak egingo dira.
Ondorioa	Komunikatu beharreko gertaeren katalogoa

Gertaera bat, komunikazioari dagokionez, proiektua gauzatzeko tratamendu berezia merezi duen jazoera jakin bat dela esaten da:

- Sistema berria garatzeko proiektuen faseak, faseetara iritsi ahala (diseinua, ezarpena...).
- Komunikazio-ahalegina behar duten egoerak, esate baterako, proiektuaren aurkezpena.

Gertaera bakoitzeko zera zehaztu behar da: zer helburu operatibo betetzen dituen, zer ekarpen egitea nahi dugun, eta zer izaera duen (aldian behingoa edo ohiz kanpoko).

PLATEA eremuko proiektuetan badaude gertaera batzuk proiektu guztietan emango direnak eta, beraz, jarduera hau definitzeko balio dezakete. Hauek dira gertaerak:

Gertaera	Helburuak eta asmoak
Proiektua aurkeztea	<p>Proiektua ezagutzera ematea</p> <p>Proiektuko partaide izateko sentimendua sortzea</p> <p>Lan-taldea aurkeztea</p>
Proiektuaren aurrerapena	<p>Proiektua zenbat aurreratu den komunikatzea</p> <p>Parte hartu duten taldeak motibatzea —proiektua gauzatzen ari da, eta aldaketa ere bai—</p> <p>Gertaera garrantzitsuak lortu direla eta zer ondorio izan duten komunikatzea</p> <p>Izan daitezkeen zalantzak argitzea</p>
Erabiltzaile-probak	<p>Probak egingo dituztenei noiz egingo diren esatea</p> <p>Probak egingo dituzten kideak aurkeztea</p> <p>Probak egin direla adieraztea</p> <p>Proben emaitzak komunikatzea</p>
Sistema berria ezartzea	<p>Sistema berria jarriko dela komunikatzea</p> <p>Sailaren edo erakunde autonomoaren irudia indartzea</p> <p>Proiektuaren emaitzak komunikatzea</p> <p>Parte-hartzaile guztiei emandako laguntza eskertzea</p>
Aldaketa kudeatzeko jarduerak	<p>Aldaketa kudeatzearekin zerikusia duten ekintzak noiz hasiko diren esatea: lidergoa, prestakuntza eta motibazioa.</p> <p>Jendea motibatzea prestakuntzan eta lidergoan gogo handiz parte har dezan.</p>

Gertaera horietaz gain, proiektu zehatz bakoitzerako aurreko koadrorako atzeman ez diren beste gertaera batzuk ere identifika daitezke. Gertaerak, oro har, garatuko den proiektuaren gaineko plangintza egiten denean identifikatzen dira eta, beharrezkoa balitz, baita ezarriko den sistema garatzeko ardura dutenei elkarriketak eginda ere.

Atzemandako gertaera bakoitzeko, gertaera horrekin zerikusia duten komunikazio-ekintzak definituko dira; esate baterako, proiektuaren aurkezpeneko ekintza bat izango da saileko zuzendaritzari proiektua aurkeztea; beste ekintza bat, berriz, proiektua sistema berriaren erabiltzaile izango direnei aurkeztea eta abar.

C.2.2 jarduera	Proiektuak eragingo dien kolektiboak identifikatzea
Helburuak	<p>Gertaera zehatz bakoitzak eragingo dien taldeak —eremuak— identifikatzea, talde horrek duen informazio-beharretara egokituko den komunikazio-estrategia defini dadin. Proiektuak eragingo dien kolektibo bakoitzeko zera aztertu behar da:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gertaerak ekarritako berrikuntzek sortutako informazio-gabeziak • Gertaera horrekin sor daitezkeen aukerak
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Informazio gehiago behar bada, elkarrizketak egingo dira
Ondorioa	Komunikazioak eragingo diela atzemandako taldeak

Taldeak identifikatuta, neurri batean, pertsonalizatu egin daitezke komunikazio-ekintzak eta, beraz, arrakasta izan dezaten lagundu. Komunikazio-ekintzak taldekatzeko aukera ere ematen du, taldeen eta horien behar berezien arabera. Identifikazio horretarako, B fasean, azterketa fasean, detektatu diren taldeak hartzen dira abiaburu eta, zehatzago, erakundeko abiatze-egoera aztertu denean detektatu direnak. Eta hortik aurrera, definitutako gertaera bakoitzeko komunikatuak zer taldek jasoko dituen hautematen da. Komunikazioak eragingo dien taldeak izan daitezke proiektuak eragingo dien talde berberak edo gutxiago.

Jarduera hori egiteko entzuleriaren matrizea erabiliko da; hor, gertaera bakoitzeko, gertaerak zer talderi eragiten dien, edo zer komunikazio-ekintza zehatz egingo den atzematen da.

C.2.3 jarduera	Komunikazioa jasoko duten entzuleak identifikatzea
Helburuak	<p>Gertaerak eragingo dien taldeen arabera, eta gertaera jakin bakoitzaren arabera, komunikazioa jasoko duten hartzailerak identifikatzea, haien profilak kontuan hartuta. Entzuleak komunikazioak eragingo dien kolektiboen taldeak dira.</p>
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Entzuleria-matrizea
Ondorioa	Komunikazioa jasoko duten entzuleak (R.C.2.3)

Komunikatu behar den gertaera bakoitzeko, gertaera horrek eragingo dien taldeak erlazionatzen dira. Horretarako erabiltzen da entzuleriaren matrizea.

ENTZULEEN MATRIZEA. Adibidea

Eventos	Presentación del Proyecto	Avance del Proyecto	Pruebas	Producción	Actividades de Gestión del Cambio
Colectivos afectados					
CIUDADANO					
EMPRESA OPERADORA					
EMPRESA FABRICANTE					
BINGOS Y CASINOS					
FUNCIONARIO DJE					
RESPONSABLE DJE					
DIRECTOR DJE					
UNIDAD DE INSP. DE JUEGO Y ESPECT. (DJE)					
DIRECCIÓN DE SERVICIOS (Dpto. Interior)					
DIRECCIÓN DE RÉGIMEN JURÍDICO (Dpto. Interior)					
DIRECCIÓN DE FINANZAS (Dpto. de Hacienda y Admon. Pública)					
OFICINA CONTROL ECONÓMICO (Dpto. de Hacienda y Admon. Pública)					
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y ATENCIÓN CIUDADANA (Vicepresidencia)					
DIRECCIÓN RECURSOS GENERALES (Dpto. de Hacienda y Admon. Pública)					
OMA (Vicepresidencia)					
IZENPE					

Herrizaingo Sallaren "Jokoen eta Ikuskizunen izapideak egiteko" proiektutik ateratako adibidea

C.2.4 jarduera	Bitartekoak identifikatzea
Helburuak	Komunikazio-bitarteko egokienak hautatu behar dira, komunikazioaren edukiak eta hartzailak kontuan hartuta, eta entzule guztientzat komunikazio-kanalak egongo direla ziurtatu behar da.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Atzemandako bitartekoei buruzko txostena (R.C.2.4).

Eusko Jaurlaritzan komunikabide hauek daude:

Bitartekoak	Euskarriaren ezaugarriak	Oharrak
Posta elektronikoa	<p>Hartzaile guztiengana aldi berean iristen da.</p> <p>Entzule guztiek dute eskura.</p> <p>Irakurriko dela ziurtatzen du.</p> <p>Mezuak modu masiboan edo banan-banan bidaltzen ditu.</p>	<i>Asko erabiltzen da komunikazio labur eta deialdietarako.</i>
Aldizkari digitala eta paperezkoa	<p>Hartzaile guztiengana aldi berean iristen da.</p> <p>Hedabide korporatiboa da.</p> <p>Zenbateraino jaso den eta ulertu den jakiteko modurik ez dago.</p>	
Iragarki-taula	<p>Aldeko jarrera eragiten du.</p> <p>Teknologiak hainbeste ezagutzen ez dituztenentzako egokia da.</p> <p>Kostu gutxi du.</p> <p>Ez du irakurri eta ulertu den ziurtatzen.</p>	
Aurrez aurreko komunikazioa	<p>Konfiantza eta segurtasuna ematen du, solaskideekin zuzeneko harremana eta harreman pertsonala izaten delako.</p> <p>Zalantzak denbora errealean argitzen dira.</p> <p>Proiektuan sartuta daudenak motibatzen ditu.</p>	<i>Proiektuen aurkezpenak eta komunikazio ofizialak egiteko asko erabiltzen da.</i>
Webgunea	<p>Bilerara etortzeko zailtasunak dituzten kolektiboek mezuak jaso ditzaten errazten du.</p> <p>Entzule guztiek dute eskura.</p>	
Triptikoa	<p>Lan egiteko modu berriari buruzko laburpen “praktikoa” eskaintzen du.</p> <p>Motibaziorako ondorio positiboa izaten du.</p> <p>Proiektua gogorarazteko balio du.</p> <p>Kostu gutxi du.</p>	
Jakina (intraneta)	<p>Eredua barnealdetik ikusteko aukera ematen dio erakunde osoari.</p> <p>Eusko Jaurlaritzaren enplegatu guztiengana iristen da.</p>	<i>Bitarteko hau –korporatiboa da– sail gehientsuenei eragiten dien proiektuetarako erabiliko da. Sistemaren ezarpenak sail bati edo sail gutxi batzuei eragiten badie, saileko intraneta erabiliko da, baldin eta badu. Bitarteko hau ez zen erabili “jokoen eta ikuskizunen izapideak egiteko” proiekturako.</i>
Gutunak	<p>Izaera formaleko komunikatuetarako erabiltzen dira.</p> <p>Proiektuaren garrantzia sustatzen du erakundearen barnean.</p>	<i>Bitarteko hau ez zen erabili “jokoen eta ikuskizunen izapideak egiteko” proiekturako.</i>
Blogak	<p>Artikulu bidezko komunikazioak egiteko.</p> <p>Bi norabideko komunikazioa sustatzen du.</p>	<i>Bitarteko hau ez zen erabili “jokoen eta ikuskizunen izapideak egiteko” proiekturako.</i>

**C.2.5
jarduera**

Ekintzak ezartzea eta komunikazio-parametroak esleitzea

Helburuak	<p>Gertaera bakoitzeko ezarri den komunikazio-ekintza bakoitzeko komunikazio-osagaiak edo komunikazio-parametroak zehaztu behar dira (funtsezko mezuak, entzuleak, komunikatzailea edo igorlea, euskarria eta denbora).</p> <ol style="list-style-type: none"> Funtsezko mezuak. Komunikazio-egintzaren egitura dira. Helburuak ezarri ondoren erabakitzen dira. Entzuleria. Komunikazioak eragingo dien hainbat kolektiboren taldeak dira. Komunikatzailea. Komunikazioaren arduraduna da, komunikatu behar dena komunikatzeko pertsonarik egokiena eta, entzuleriarentzat, komunikazio jarduera egin duena. Jarduera horretan identifikatzen da. Euskarria. Komunikazio-ekintzarako zehaztu den transmisio-kanala da. Entzuleriaren tamainaren, euskarrirako irisgarritasunaren, komunikazio-ekintza egiteko dauden epeen, euskarri desberdinen erakargarritasunaren eta eskura dauden baliabideen arabera zehazten da. Komunikazio-euskarria aukeratzeko orduan honako parametro hauek hartu behar dira kontuan: entzuleriaren tamaina, transmisioa zer egunetan hasi den, komunikazio-prozesua egiteko zer epe dagoen, zer informazio komunikatu behar den, eta euskarria eskura dagoen eta erakargarria den. Denbora. Komunikazioa zein unetan egingo den.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea. Hartzailleak identifikatu direnean, hartzailleak inplikaturik geratuko dira dagokien komunikazio-egintza ezartzean.
Tresna	Komunikazio-matrizea. Informazio gehiago behar bada, elkarrizketak egingo dira. Hartzailleak inplikatzeko lan-bilerak egingo dira.
Ondorioa	Komunikazio-matrizea osaturik. Komunikazio-ekintzen fitxak osaturik. (R.C.2.5)

Jarduera hori egiteko, komunikazio-matrizea osatuko da lan-bileretan, komunikazio-ekintzen fitxak erabilita. Gertaerako, azaldu diren parametroak definitu behar dira matrize hori osatzeko. Ondoren jarri dugu komunikazio-matrizearen adibide bat:

KOMUNIKAZIO-MATRIZEAREN ADIBIDEA						
	Acción	Mensaje	Audiencia	Comunicador	Medio	Tiempo
Presentación de Proyecto	Acción 1: Dar a conocer el proyecto a los usuarios de la Dirección de Juego y Espectáculos	-Introducción a PLATEA -Introducción a la Gestión del Cambio -Explicación general del proyecto "Tramitación Electrónica en la DJyE" -Exposición de los objetivos del proyecto -Características principales del sistema a nivel de usuario -Importancia estratégica del proyecto	Áreas de la Dirección de Juego y Espectáculos	Dirección de Juego y Espectáculos	Comunicación Presencial	Al Comienzo del Proyecto (Ya realizado)
	Acción 2: Dar a conocer el proyecto a la DAEAC, la DCMA y las Áreas del Departamento de Hacienda	-Introducción a PLATEA -Introducción a la Gestión del Cambio -Explicación general del proyecto "Tramitación Electrónica en la DJyE" -Exposición de los objetivos del proyecto -Características principales del sistema a nivel de usuario -Importancia estratégica del proyecto	DAEAC DCMA Áreas del Departamento de Hacienda	Dirección de Juego y Espectáculos	Comunicación Presencial	Al Comienzo del Proyecto (Ya realizado)
	Acción 3: Presentación del proyecto a IZENPE	-Objetivos y características del proyecto de "Tramitación de Juego y Espectáculos" -Explicación de las necesidades de la Dirección de Juego y Espectáculos respecto del IZENPE para la consecución del Proyecto -Presentación de la Planificación del Proyecto para poder coordinar actividades.	IZENPE	Director de Juego y Espectáculos junto con el Equipo de Desarrollo del Proyecto de "Tramitación de Juego y Espectáculos"	Comunicación Presencial	Antes de la Ejecución de la Fase de Pruebas

Herrizaingo Sailaren "Jokoen eta Ikuskizunen izapideak egiteko" proiektutik ateratako adibidea

C.2.6 jarduera Segimendu-/ebaluazio-metodoa hautatzea	
Helburuak	<p>Gertaeraren kritikotasunaren arabera, hau erabaki behar da:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jasotako komunikazioa nola eta noiz ebaluatu behar den Atzeraelkadura metodo egokienak zein diren <p>Modu horretan lortu nahi da komunikazio-prozesu aberatsagoa, eta pixkanaka entzuleriaren beharretara hobeto egokitzea.</p>
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Definitutako komunikazio-ekintzak ebaluatzeko metodoa

Lidergo-sareko eta Aldaketa Batzordeko kideek komunikatuei buruz izango duten pertzepzioaz gain, komunikazio-ekintzak honela ebalua daitezke:

- Proiektuak irauten duen bitartean, hainbat ekintza buruzko inkesten bidez, eta proiektuaren amaieran egindakoen bidez
- Iradokizunen eta zalantzen postontzi orokorraren bidez
- Iritzi-galdeketen bidez
- Deialdietara bertaratutakoen bidez —deitutakoak etorri diren edo ez jakinda—

PLATEA esparruaren barruan kokatu diren proiektuetarako, proiektuaren bukaeran egingo den inkestaren bidez egitea gomendatzen da, ekintzarik gehienak orduan egingo direlako.

Segimendu-metodoak komunikazioaren osagaien kalitatea kontrolatu behar du:

- **Bideratze**-kalitatea: ebaluatutako komunikazioak pentsatu zen premisa estrategikoak bete dituen jakiteko.
- **Sortze**-kalitatea: ekintza zehatzetan, komunikazioaren bideratzeak behar bezala asmatu diren jakiteko.
- **Gauzatze**-kalitatea: komunikazio-ekintzak nahi zen onarpena lortu duen jakiteko.

C.2.7 jarduera	Komunikazioa zehatz-mehatz planifikatzea
Helburuak	Komunikazio-ekintzak identifikatutako entzuleei noiz igorriko zaizkien erabakitzea, eta noizko bukatu behar diren ere erabakitzea. Komunikazioaren plangintzak hau jaso behar du: <ul style="list-style-type: none"> • Definitutako komunikazio-ekintzak noiz gauzatu behar diren planifikatu behar da. • Komunikazio-ekintzen ebaluazioa planifikatu behar da.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Planak egiteko tresna, esate baterako, Microsoft Project. Informazio gehiago behar bada, elkarrizketak egingo dira.
Ondorioa	Komunikazioaren plangintza zehatza (zirriborroa)

Komunikazioaren plangintza egiteko, ezinbestekoa da jakitea sailean edo erakunde autonomoan ezarriko den sistemak aldi baterako zer aurreikuspen dituen. Sistemaren ezarketan izaten diren aldi baterako aldaketek komunikazio-ekintzak gauzatzeko egin den plangintzan aldaketak eragingo dituzte. Prestakuntzaren gaineko plangintzak ere eragingo du komunikazio-ekintzetan (prestakuntza-ekintzak “komunikatu” egin behar dira).

C.2.8 jarduera	Komunikazio plana egitea
Helburuak	<p>Aurreko jardueri buruzko informazioa dokumentu bakar batean jasotzea. Hor sartzen dira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikazio-matrizea eta komunikazio-ekintzen fitxak • Plangintza zehatza
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Komunikazio-plana (zirriborroa) (R.C.2.9).

C.2.9 jarduera	Komunikazio-plana aurkeztea eta onestea
Helburuak	<p>Eusko Jaurlaritzaren Proiektu Zuzendaritzari komunikazio-planaren berri ematea, plana errealitatera egokitzen den ikusteko, identifikatutako beharrak eta eskura dauden baliabideak egokiak diren ikusteko, bai eta ekintzarako aukerarik badagoen jakiteko ere.</p> <p>Aurkezpen horren bidez izan daitezkeen ñabardurak atzemateko aukera dago, hurrengo faseetara igaro aurretik.</p>
Partaideak	<p>Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak aurkeztu behar dio komunikazio-plana proiektuaren zuzendaritza-taldeari. Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak, era berean, egoki iritzitako aldaketa guztiak plan horretan sartzeko ardura izango du.</p> <p>Plana Proiektuaren Zuzendaritza-taldeak onetsi edo baliozkotu behar du.</p>
Tresna	Aurkezpen-tresnak
Ondorioa	Komunikazio-plana (baliozkotua)

GERTAERA – Entregatzea. Komunikazio-plana

C.3 ETAPA. Prestakuntza-plana. Diseinua

Atal honetan azalduko ditugun jarduerak badira ezarritako sistema berriaren prestakuntza-planean aplikatzeko ere, eta prestakuntza emango duenak gauzatu behar ditu, plana egiten denean. Prestakuntza-plana eraginkorra izan den ebaluatzeko ekintzak ere sartu dira, emandako prestakuntzak sistema berriaren erabiltzaileen beharrak eta nahiak bete dituen erabakitzeke.

Horretarako, ezinbestekoa da sistema berriari buruzko prestakuntza emango duenaren eta Aldaketa Kudeatzeko Batzordearen arteko koordinazioa. Jarduera hauek egiteko nahitaezkoa da kontuan hartzea ezagutza barneratzea errazten duten alderdiak. Alderdi hauei buruz ari gara:

- **Orientabidea eta sorkuntza.** Orientabidea ematea eta helburu operatiboak azaltzea (prestakuntza-ekintzak zuzenean horretan lagundu behar du), prestakuntza-ekintza bukatutakoan inplementatu behar diren asimilazio-egoerak identifikatzea eta abar.
- **Garapen pedagogikoa.** Ondo garatutako adibide praktikoak jarri behar dira, eta gatazka-egoerak / egoera ez-errepikakorrak ere sartu behar dira; simulazio-gailuak ezarri behar dira, gauzate-profesionalerako egoera errealetara inguratzeko; prestakuntza teorikoa eta ikasitakoa praktikan aplikatzeko modukoa dela ziurtatu behar da; pixkanaka gaitasuna eskuratzea erraztuko duten prestaketa-prozesuak zehaztu behar dira; ikasleek aktiboki parte hartu behar dute eta abar.
- **Gaitasunak aplikatzea.** Bideratzaileak ezarri behar dira (zuzeneko hierarkiak, tutoreak...) erabiltzaileei ikasitakoa erregistratzen lagun diezaien, sailaren barruan eta testuinguru espezifikotetan; eskuratutako ezagutza aitortzeko prozedurak ere ezarri behar dira eta abar.

Puntu horiek prestakuntza-planaren diseinuan gauzatu behar dira, bai prestakuntza ematen denean bai erabiltzaileen eguneroko lanean baliozkoak direla ziurtatzeko.

Hasieratik garbi jarri behar da nork duen prestakuntza emateko ardura, hau da, ikastaroak nork prestatuko dituen —kasurik gehienetan, prestakuntza-lanez arduratzen den enpresa izaten da—, ikastaroak nork antolatuko dituen —kasu horretan ere, enpresa hura izaten da—, nork emango dituen eta abar.

Prestakuntza emango den sailean edo erakunde autonomoan prestakuntza-arduraduna egongo balitz, parte hartu beharko luke etapa horretako jarduera guztietan.

Prestakuntza-planaren diseinua zein hedapena barne-prestakuntzaren alorrekoak dira. Barne-prestakuntza da ezarriko den sistemaren erabiltzaile diren Eusko Jaurlaritzako langileei zuzendutako prestakuntza.

Herritarrei KZGUNEAREN bidez emango zaie PLATEA proiektuei buruzko prestakuntza (kanpo-prestakuntza). Dagoeneko Eusko Jaurlaritzan badagoen e-administrazioari buruzko ikastaroaren modulu baten bidez emandako prestakuntza izan daiteke, edo ezarriko den sistema berriari buruzko prestakuntza espezifikoak, bestela.

Aipatu behar da KZGUNEAK kasu jakin batzuetan uzten dituela bere bitarteko eta instalazioak funtzionarioei ere prestakuntza emateko, bereziki, sakabanatuta dauden funtzionarioei; baina sailak du irakaslea jartzeko ardura.

C.3.1 jarduera Edukiak identifikatzea	
Helburuak	1. fasean, azterketa fasean, identifikatutako prestakuntza-beharrak prestakuntzako eduki zehatz bihurtu behar dira. Aldaketa eta beharrak aztertu behar dira. Edukiak unitate logikoetan bildu behar dira, behar bezala azal eta jaso daitezten. Prestakuntza-ikastaroen katalogoan jaso diren ikastaroak egituratu egin behar dira. Ikastaro bakoitzeko zera zehaztu behar da: zer helburu operatibo dituen, zer lortu nahi den eta eduki-ildo nagusiak zein diren.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Prestakuntza-ikastaroen katalogoa (R.C.3.1)

Prestakuntza-katalogoak nahiko zehatza behar du, aurrerago, ikastaroan norke parte hartuko duen izendatzeko balio dezan.

C.3.2 jarduera Hartzaileak identifikatzea	
Helburuak	Prestakuntza-ikastaro bakoitza nori zuzenduta dagoen identifikatzea, eta hartzaileak taldekatzea fase honetan ezarritako irizpideen arabera. Irizpide horiek erabakiko dira beharrak aztertu direnean ezarritako prestakuntza-helburuak kontuan hartuta, eta sistemaren erabiltzaileen ezaugarrien arabera izango dira (kategoria, profil profesionala, sistemara sartzeko profila, enpresa-alorra, kokapen geografikoa, aldaketarako joera...).
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Hartzaileei buruzko txostena

Sistema-administratzailearen profila eskuratzeko prestakuntzarako, zer administrazio-eginkizun izango duen zehaztu behar da: erabiltzaileen administratzaile izango den (Jokoen eta Ikuskizunen Zuzendaritzan bezala) edo sistema osoaren administratzaile izango den. Lehenengo kasuan, erabiltzaileak kudeatzen soilik ikasi beharko du; bigarrengean, sistema berriari buruzko prestakuntza sakona jaso beharko du.

C.3.3 jarduera	Prestakuntza-taldeak erabakitzea
Helburuak	<p>Ezarritako ikastaroak eta identifikatutako hartzaileak gurutzatu behar dira, taldeak egiteko.</p> <p>Taldeak egiteko garaian, ahal izanez gero, komeni da hartzaileak ikastaroetara etorriko direla ziurtatzeko ezarri diren liderrak kontuan hartzea, eta lider horiek antolatutako prestakuntza-ekintzako banatzea.</p>
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea eta ikastaroak egingo dituen enpresa
Tresna	Unitate didaktikoen matrizea eta ikastaroek eragingo dien taldeak
Ondorioa	Prestakuntza-taldeak

Ikastaroak egingo dituztenak 10-12 laguneko taldeetan banatzea gomendatzen da.

Gurutzaketa-matrizearen adibidea jarri dugu. Prestakuntza-moduluak lerroetan datoz, eta taldeak zutabeetan:

	DIRECTOR DJE	UNIDAD DE INSPECCION DJE	FUNCIONARIOS DJE						JUEGOS
			JUEGOS	ESPECTACULOS	INGRESOS	SANCCIONES	ADMINISTRADOR	PROHIBIDOS	
Gestión de Juego									
Gestión de Espectáculos									
Gestión de Autoprobibidos									
Gestión de Sanciones y Recursos									
Gestión de Inspecciones									
Consultas, quejas, reclamaciones y denuncias									
Punto único de acceso y ventanilla									
Alarmas y avisos									
Monitorización									
Gestión de usuarios DJE									
Explotación de la información									
Gestión de usuarios telemáticos									
Gestión de directorios comunes									
Registro de Ingresos									
Gestión de Imágenes y Documentos y Escaneado									
Consultas de Negocio en el Frontoffice									
Solicitudes y consulta de expedientes del Frontoffice									

C.3.4 jarduera		Prestakuntza-parametroak esleitzea
Helburuak	<p>Ezarrirako talde bakoitzeko, prestakuntza-osagaiak erabaki behar dira: prestakuntza-metodoa (aurrez aurreko prestakuntza, prestakuntza mailakatua, auto-prestakuntza edo tele-prestakuntza), iraupena, materiala, non egingo den eta zer orientabide pedagogiko izango duen, eta prestakuntzaren kalitateari segimendua egiteko zer metodo erabiliko den.</p> <p>Parametroak erabakitzerakoan, erabaki behar da diseinatutako prestakuntza-ekintza egokia den eta baliozkotzeko proba pilotua egin behar den edo ez, prestakuntza masiboki egin aurretik.</p>	
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea	
Tresna	EZ DAGO	
Ondorioa	Emango diren ikastaroen ezaugarriak	

Kanpo-prestakuntzari dagokionez, KZGUNEAz gain, Euskadin bizi ez diren herritarrei —esate baterako, atzerriko euskal etxeetakoei edo ordezkari zetakoiei— *Second Life*-en bidez eskainiko zaie prestakuntza, gela birtual gisa. Proiektu oso garrantzitsuak badira, prestakuntza telematikoa ere eman daiteke (barne-prestakuntzaren alorrean).

Prestakuntzaren kalitateari buruzko segimendu-metodoa ikastaro edo talde jakin bakoitzeko definitu beharreko parametrotzat jo badaiteke ere, oso garrantzitsua denez, aparteko jarduera gisa egin da.

C.3.5 jarduera	Prestakuntza-kalitateari segimendua egiteko metodoak hautatzea (ebaluazioa)
Helburuak	<p>Eskuratutako ezagutzaren kritikotasunaren arabera, jasotako prestakuntza ebaluatzeko modua ezartzea (noiz eta nola ebaluatu). Segimendu-metodoak kontrolatu behar du prestakuntzaren barruko osagaien kalitatea:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientabidearen kalitatea: lortutako emaitzek emandako prestakuntzaren premisa estrategikoak bete dituzten. 2. Sortze-kalitatea: prestakuntzaren orientabideak ekintza zehatz nola bihurtu duen. 3. Aplikazio-kalitatea (ezagutza transferitzea): prestakuntzan eskuratutakoa lanpostura nola transferitzen den, eta hor nola mantentzen den. 4. Kalitate pedagogikoa: prestakuntza-ekintza nola gauzatu den. <p>Aurreikusitako segimendua zenbat denboran behin egingo den erabakitzen denean —aurretiko plangintza— ezinbestekoa da prestakuntzaren ebaluazioa kontuan hartzea.</p>
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Prestakuntza-ekintzak ebaluatzeko metodoa (inkestak, elkarrizketa osagarriak, ezarritako laginei buruzko arlo-azterketak, emaitzen kontrola eta abar) (R.C.3.5)

C.3.6 jarduera	Prestakuntza zehatz-mehatz planifikatzea
Helburuak	<p>Lehentasuna, hau da, ikastaro bakoitza noiz egingo den erabaki behar da; denbora-erlazioa ere erabaki behar da, hots, zer ikastaro dagoen gaiarekin erlazionatuta eta zein eratan, eta ezarritako ikastaro/talde guztien segida ere bai, hau da, ikastaro batzuen eta besteen artean zer denbora igaro behar den. Prestakuntzaren plangintzak hau hartu behar du:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestakuntza-ekintzak planifikatzea, beharrezko prestakuntza-baliabideak barne, baliabide horiek behar bezala erabiliko direla ziurtatzeko. • Prestakuntza-ekintzak ebaluatzeko plangintza.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea eta prestakuntza gauzatuko duen enpresa
Tresna	Plangintza-ereduak egiteko tresnak
Ondorioa	Prestakuntzaren plangintza zehatza

Plangintza zehatza barne-prestakuntzari buruzkoa izango da. Kanpo-prestakuntzarako, berriz, dagokion sailaren eta KZGUNEaren artean planifikatu behar dira ikastaroak. Alderdi hauek hartu behar dira kontuan: ikastaroak prestatu egin behar dira, KZGUNEko hezitzaileak ere hezi egin

behar dira, ikastaroak zein herritan egingo diren erabaki behar da, bai eta noiz emango diren, nork parte hartuko duten eta abar. Ondoren, KZGUNEAK egindako ikastaroei buruzko informazioa emango dio sailari (zenbat jendek parte hartu duen, asebetetze-inkesten gaineko informazioa...)

C.3.7 jarduera	Prestakuntza-plana egitea
Helburuak	<p>Aurreko jardueri buruzko informazioa dokumentu bakar batean jasotzea. Hor sartzten dira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestakuntza-ekintzen ezaugarriak (prestakuntza-ekintza bakoitzeko) <ul style="list-style-type: none"> ○ helburu operatiboak ○ prestakuntzaren bidez zer lortu nahi den ○ prestakuntzan parte hartutako taldeak ○ epea ○ iraupena ○ metodoa ○ lekua, beharrezkoa balitz ○ edukia ○ orientabide pedagogikoak • Plangintza zehatza
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Prestakuntza-plana (zirriborroa) (R.C.3.7)

C.3.8 jarduera	Aurkeztea eta onestea
Helburuak	Eusko Jaurlaritzaren Proiektu Zuzendaritzari prestakuntza-planaren berri ematea, plana errealitatera egokitzen den ikusteko, identifikatutako beharrak eta eskura dauden baliabideak egokiak diren ikusteko, bai eta ekintzarako aukerarik badagoen jakiteko ere. Egon daitekeen ñabardura oro argitara ateratzeko ere balio du, gainera.
Partaideak	<p>Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak aurkeztu behar dio prestakuntza-plana Proiektuaren Zuzendaritza-taldeari. Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak, era berean, ardura izango du egoki irizitako aldaketa guztiak plan horretan sartzeko.</p> <p>Proiektuaren Zuzendaritzak onartu edo baliozkotu behar du plana.</p>
Tresna	Aurkezpen-tresnak
Ondorioa	Prestakuntza-plana (baliozkotua)

GERTAERA – Entregatzea. Prestakuntza-plana

C.4 ETAPA. Motibazio-plana. Diseinua

C.4.1 jarduera	Motibatu beharreko alderdiak hautatzea
Helburuak	Motibazioaren arloan, duten garrantziagatik, zer alderdi indartu behar diren erabakitzea. Elkarrekin zerikusia duten motibazio-ekintzak erabakitzea.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Sistemak eragingo dien taldeetan motibatu beharreko alderdiei buruzko txotena (R.C.4.1)

Jarduera hau egiteko, B fasean, azterketa fasean, detektatu diren taldeak hartzen dira abiaburu eta, zehatzago, erakundeko abiatze-egoera aztertu denean detektatu direnak. Atzemandako kolektiboak banan-banan berraztertzen dira, eta kolektibo horietatik motibazio-ekintzak zeinek behar dituzten eta zer alderdi motibatu behar den aztertzen da; esate baterako, herritarrak tresna erabiltzera motiba daitezke, baina saileko edo erakunde autonomoko langileak, ordea, proiektuan parte har dezaten motibatzea egokiagoa izaten da.

Motibatu beharreko alderdia zein den argi dugunean, dagokion taldean alderdi hori bultza dezaketen motibazio-ekintzak pentsatuko dira.

C.4.2 jarduera	Motibazio-ekintzak erabakitzea eta motibazio-parametroak esleitzea
Helburuak	Ezarritako motibazio-ekintza bakoitza praktikan jartzeko motibazio-ekintza bakoitzaren osagaiak zehaztea (funtsezko mezua, behar diren motibazio-baliabideak eta babesle egokia)
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Motibazio-matrizea
Ondorioa	Motibazio-ekintzen fitxak (R.C.4.2)

Jarduera horretan egin behar dira aurreko etapan atzemandako motibazio-ekintzak. Horretarako, ekintza bakoitzari parametroak esleitu behar zaizkio.

Parametro hauek esleitu behar dira:

- Deskribapena.** Motibazio-ekintza edo gertaera zertan datzan deskribatu behar da, modu laburrean.
- Helburua.** Ekintza hori gauzatuta zer helburu lortu nahi den definitu behar da. Normalean, ekintza batek hainbat helburu izango ditu, esate baterako, langileak parte hartzera animatzea, partaidetza eskertzeko izatea eta abar.
- Parte-hartzaileak.** Motibazio-ekintza zer talderi zuzenduko zaien erabaki behar da.
- Beharrak.** Ekintza prestatzeko eta gauzatzeko zer egin behar den deskribatu behar da.
- Ardurak.** Atzemandako behar bakoitzerako, beharra betetzeko ardura nork duen edo zer arlok duen definitu behar da. Horrenbestez, hartzaileak kontuan hartuta, motibazio-ekintza bakoitzerako pertsona/alor egokiena zein den identifikatuko da.
- Data.** Motibazio-ekintza noiz gauzatuko den.

Parametro horiek guztiak definitu behar dira motibazio-ekintza edo -gertaerako, eta motibazio-matrizeak izango duen fitxa batean jasoko dira. Jarraian ikusten da motibazio-fitxa edo -matrize horren adibide bat:

MOTIBAZIO-EKINTZAREN FITXA / MOTIBAZIO-MATRIZEA						
Evento 1	Breve Descripción	Finalidad	Participantes	Necesidades	Responsabilidades	Fecha
Concurso Bautizo: Nombre/ Logo tipo / Slogan	Se propone que se realice un concurso donde los participantes puedan proponer un nombre / logo tipo / slogan para el proyecto. Imprescindible premio asociado para ganador/es (uno por categoría)	- Hacer propia la herramienta de gestión	Dirección de juego y espectáculos	- Bases y Convocatoria del concurso.	Comité de GdC del Proyecto	Tras la creación del comité de GdC del proyecto de "Tramitación de juego y Espectáculos"
		- Implicarles en proyecto		- Realizar la convocatoria (vía mail)	El Comité de GdC del Proyecto le pasará el mail al patrocinador operativo del Dpto. de interior, éstos a los agentes y los agentes a los profesionales del Dpto. de Interior	
		- Generar entusiasmo		- Recoger las propuestas	Comité de GdC del Proyecto	
		- Hacerles llegar la idea de que son parte del proyecto		- Análisis de la información y selección de ganadores	Jurado designado	
		- Agradecer la participación		- Comunicación y entrega del premio	Los comunicados son responsabilidad del Patrocinador Operativo, y posteriormente de cada agente. La entrega de premios es responsabilidad del Patrocinador Ejecutivo.	
		- Animar que sigan colaborando en el proyecto		- Oficializar el nombre del sistema	Equipo de desarrollo	

C.4.3 jarduera		Segimendu-/ebaluazio-metodoa hautatzea
Helburuak	Gertaeraren kritikotasunaren arabera, hau erabaki behar da: <ul style="list-style-type: none"> • Gauzatutako motibazio-ekintza nola eta noiz ebaluatu • Atzeraelikadura metodo egokienak zein diren 	
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea	
Tresna	EZ DAGO	
Ondorioa	Definitutako motibazio-ekintzak ebaluatzeko metodoa	

Egiten ari diren motibazio-ekintzei buruz lidergo-sareko eta Aldaketa Kudeatzeko Batzordeko kideek izan dezaketen pertzepzioaz gain, motibazio-ekintzak honela ebalua daitezke:

- Proiektuaren amaieran egindako inkestaren bidez
- Proiektuak iraun bitartean egindako ekintzen bidez —ekintzak egin ahala—
- Iradokizunen eta zalantzen postontzi orokorraren bidez
- Iritzi-galdeketen bidez
- Deitutako ekintzetan izandako partaidetzaren bidez
- Eta abar

PLATEA esparruaren barruan kokatu diren proiektuetarako, ebaluazioa proiektuaren bukaerako inkestaren bidez egitea gomendatzen da, ekintzarik gehienak orduan egingo direlako. Komunikazio-planerako adierazitako inkesta bera erabil daiteke. Inkesta berean ebaluatuko dira komunikazioa eta motibazioa.

Segimendu-metodoak kontrolatu behar du motibazio osagaien kalitatea:

1. **Orientabidearen** kalitatea: ebaluatutako motibazioak pentsaturiko premisa estrategikoak bete dituen jakiteko.
2. **Sortze**-kalitatea: motibazioaren orientabideak ekintza zehatzetan behar bezala asmatu diren jakiteko.
3. **Gauzatze**-kalitatea: motibazio-ekintzak nahi zen onarpena lortu duen jakiteko.

C.4.4 jarduera	Motibazioaren plangintza zehatza
Helburuak	Identifikatutako hartzaileei motibazio-ekintzak noiz egingo zaizkien zehaztea. Motibazioaren plangintzak hau izan behar du: <ul style="list-style-type: none"> • Motibazio-ekintzen plangintza, bere horretan, beharrezko motibazio-baliabideak nola beteko diren sartuta. • Motibazio-ekintzak ebaluatzeko plangintza.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Planak egiteko tresna, esate baterako, Microsoft Project
Ondorioa	Motibazioaren plangintza zehatza (zirriborroa)

Motibazioaren gaineko plangintza egiteko, kontuan hartu behar da dagokion sailean edo erakunde autonomoan ezarriko den sistemaren plangintza. Hori kontuan hartuta planifikatuko dira motibazio-ekintza gehienak, eta hark izan ditzakeen aldaketek egindako motibazio-plangintzan eragingo dute, ziurrenera; beraz, egokitu egin beharko da.

C.4.5 jarduera	Motibazio-plana egitea
Helburuak	Aurreko jarduerari buruzko informazioa dokumentu bakar batean jasotzea (motibazio-ekintzak, hartzaileak eta plangintza)
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Motibazio-plana (zirriborroa) (R.C.4.5)

Jarduera honetan aurreko jardueretan jasotako informazioa dokumentu bakar batean jasotzen da. Sarreraz gain (motibazio-plana zer den eta egiten ari den planak zer helburu dituen), dokumentu horrek atal hauek eduki behar ditu:

1. Motibazio beharra dutela atzeman den kolektiboekin erlazionatuta, zer alderdi motibatu behar diren
2. Definitutako motibazio-ekintzen fitxa
3. Motibazio-ekintzen plangintza

C.4.6 jarduera	Motibazio-plana aurkeztea eta onestea
Helburuak	Eusko Jaurlaritzaren Proiektu Zuzendaritzari motibazio-planaren berri ematea, plana errealitatera egokitzen den ikusteko, identifikatutako beharrak eta eskura dauden baliabideak egokiak diren ikusteko, bai eta ekintzarako aukerarik badagoen jakiteko ere. Egon daitekeen ñabardura oro argitara ateratzeko ere balio du, gainera.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak aurkeztu behar dio motibazio-plana Proiektuaren Zuzendaritza-taldeari. Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak, era berean, ardura izango du egoki irizitako aldaketa guztiak plan horretan sartzeko. Plana Proiektuaren Zuzendaritzak onartu edo baliozkotu behar du.
Tresna	Aurkezpen-tresnak
Ondorioa	Motibazio-plana (baliozkotua)

Plana zuzendaritza-taldeari aurkeztuta, talde horrek plana baliozkotzea eta egin beharreko aldaketa posibleak atzematea lortu nahi da, hurrengo faseei ekin aurretik.

GERTAERA – Entregatzea. Motibazio-plana

3.4. D fasea. Hedapena

Hedapen fasean biltzen dira lidergorako, prestakuntzarako, komunikaziorako eta motibaziorako diseinatutakoa gauzatzeko jarduerak. Ekintza horien bidez sustatuko da, pixkanaka, aldaketak eragingo dietenek aldaketaren aurrean aldeko jarrera izan dezaten. Jarduera horiek planeko egituratzen dira, eta espezifikoak dira azaldutako plan bakoitzerako. Horri jarraiki, plan bakoitza honela hedatuko da:

Lidergo-plana hedatzea

Lidergo ahalmena edukitzeak ez du esan nahi liderra izateko jarrera duenik; liderrari konbentzitzeko, motibatze eta komunikatzeko beharrezko tresnak eman behar zaizkio. Horregatik hezi egin behar da. Eta, beraz, liderrentzat diseinatutako prestakuntza gauzatzen hasten denean hasiko da hedatzen lidergo-plana. Prestakuntza horrek bete behar ditu garatu beharreko sistemaren proiektuko alderdiak, baita aldaketa kudeatzeko planekoak, eta lidergo-gaitasuna sustatzeko alderdiak ere.

Lidergo-plana ez da ohiko hedapenez ulertzen dugun moduan hedatzen; lidergo-ekintzak ez dira banaka planifikatzen, baizik eta:

- edo liderrak gauzatzen ditu, egunerokotasunean, proiektua babestuz eta horri buruzko informazioa emanez;
- edo aldaketa kudeatzeko beste plan batzuetan sartuta daude, eta horietan parte hartzen du liderrak.

Horregatik, lidergo-planaren hedapena jarduera bakar batean banakatzen da: lidergorako prestakuntza gauzatzea. Gainerako lidergo-ekintzak aldaketa kudeatzeko ezarritako beste plan zehatzekin uztartuko dira.

Komunikazio-plana hedatzea

Komunikazio-ekintzak dira Aldaketa Ezartzeko Planaren hasiera, lehenengo hurbilketa izaten delako saileko edo erakunde autonomoko elementuetarako (pertsonek eta antolaketa-unitateak). Abiatze-puntu horretatik, komunikazioak ez du etenik izango proiektu osoan (aurrerapen-komunikazioak) eta komunikazio-ekintzak indartu egingo dira garrantzi berezia duten alorretan (gertaera garrantzitsuak eta amaierak).

Komunikazio-plana hedatzea da hasierako diseinuan eta komunikatutako ekintzen segimenduaren ondorio diren eguneratzeetan ezarritako komunikazio-ekintzak gauzatzea. Komunikazio-plana honela hedatuko da, ezarritako komunikazio-ekintza bakoitzeko:

- Komunikazioa prestatu
- Komunikazioa gauzatu: arduradunei komunikatu (komunikazio-ekintza igortzea)

Prestakuntza-plana hedatzea

Aldaketan inplikaturako guztientzako diseinatutako prestakuntza-ekintzak gauzatu aurretik, bitartekoak prestatu behar dira (giza bitartekoak eta materialak), prestakuntza ezin hobe izan dadin. Horretaz gain, beharrezkoa bada, prestakuntzako proba pilotuak egitea gomendatzen da, izan ere, inguru kontrolatu batean, diseinatutako ikastaroa egokia den frogatzeko balioko dute.

Kasurik gehienetan, aldaketaren kudeaketa aplikaturako den sistema garatu duen enpresak ematen du prestakuntza. Horrenbestez, prestakuntza-planaren hedapena honela egituraturako da:

- Prestakuntza prestatu.
- Prestakuntza eman: proba pilotua, beharrezkoa balitz, eta diseinatutako ikastaroak.

Motibazio-plana hedatzea

Motibazio-ekintzak komunikazio-ekintzak baino gutxiago izaten dira, baina eragin handia izaten dute.

Motibazio-plana hedatzea da hasierako diseinuan eta motibazio-ekintzen segimenduaren ondorio diren eguneratzeetan ezarritako motibazio-ekintzak gauzatzea. Motibazio-plana hedatzerakoan, ekintza hauek egingo dira, ezarritako motibazio-ekintza bakoitzeko:

- Motibazio-ekintza prestatu
- Gauzatu

D.1 ETAPA. Lidergo-plana. Hedapena

D.1.1 jarduera	Liderrak deitzea
Helburuak	Liderrei zer zeregin duten eta zer laguntza izango duten esatea, eta haiek proiektuan parte-hartze aktiboa izatea zer garrantzitsua den helaraztea.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea eta lidergo-sarea (babesle operatiboa)
Tresna	Bilerak, eta posta elektronikoa edo telefonoa
Ondorioa	Lider aktiboak (babesleak) eta lider izateko izendatutakoak (eragileak)

Liderrak proiektuaren hasieran deitu behar dira, diseinua amaitutakoan eta aldaketa kudeatzeko beste edozein ekintza hasi aurretik. Aldaketa kudeatzeko lehenengo ekintza da, eta garrantzi handia du, lidergo-sareko aktoreen konpromisoa ekarriko duelako, konpromiso gehiago edo gutxiago.

Lehendabizi lidergo-sareko babesleei komunikatu behar zaie proiektuak zer-nolako konpromisoa hartzea eskatzen dien, eta azaldu behar zaie lidergo-sarea zer den, eta zer zeregin izango duten proiektuak iraun bitartean. Horretarako guztirako, aurrez aurreko bilera egin behar da.

Babesleek haien inplikazioa onartzen dutenean, haien eragin-eremuan dauden lidergo-sareko eragileei horren berri emateko eskatuko zaie. Nahi duten bezala egiteko esango zaie, posta elektroniko bidez, aurrez aurreko bilera eginez edo telefonoz. Komunikatu horretan modu orokorrean azalduko zaie proiektua, eta lidergo-sarean zer “izendapen” duten ere esango zaie. Era berean, lidergoan hezteko prestakuntza-saiora etortzeko dei egingo zaie (R.D.1.1).

D.1.2 jarduera	Lidergorako prestakuntza ematea
Helburuak	Diseinatutako prestakuntza-saioak ematea, liderrei aldaketa sustatzeko beharrezko tresnak emateko.
Partaideak	Hezitzaile gisa, Aldaketa Kudeatzeko Batzordea. Ikasleak, lidergo-sareko eragile gisa identifikatutakoak (aukerakoa da lidergo-sareko babesleek ere parte hartzea).
Tresna	Aurrez aurreko prestakuntza
Ondorioa	Lider aktiboak (lidergo ikastaroak) (R.C.1.3).

Prestakuntza hori liderrak deitu eta berehala egin behar da, eta aldaketa kudeatzeko beste edozein ekintza egin baino lehen. Oro har, honako hauek egin behar dira:

- Proiektua aurkeztu
- Aldaketaren kudeaketari buruzko oinarrizko ezagutzak eman
- Lidergo-plana aurkeztu
- Aldaketa kudeatzeko plan bakoitzeko liderrek zer ekintza egitea nahi den definitu: komunikazioa, prestakuntza eta motibazioa.
- Lidergoaren gaineko prestakuntza eman.

D.1.3 jarduera	Lidergo-ekintza zehatzak egitea
Helburuak	Egunez egun, sistema berriak erakunderako ekarriko duen ikuspegi positiboa hedatzea, lankideekin izango duen komunikazioaren bidez, eta liderrak aldaketari buruz duen jarreraren bidez.
Partaideak	Aldaketa kudeatzeko identifikatutako lider bakoitza
Tresna	Ikasitako motibazio-teknikak
Ondorioa	Motibazioa

Proiektuaren irismenean adierazi dena kontuan hartuta, lidergo-ekintzak liderrak egingo ditu, bi une desberdinetan:

- Egunetik egunera, liderrak bere lankideekin dituen harremanetan
- Parte-hartzaile edo komunikatzaile gisa, parte hartuko duen beste aldaketa-ekintza batzuetan (ikastaroak, komunikatuak, aurkezpenak...).

D.1.4 jarduera	Lidergo-ekintzak egitea beste plan batzuetan
Helburuak	Erakundearen barruan, beste aldaketa-ekintza batzuetan parte hartzen duenean, sistema berriak ekarriko duen ikuspegi positiboa hedatzea. Bere lankideekin izango duen komunikazioaren bidez, eta liderrak aldaketarako jarrera positiboa izanda lortuko da hori.
Partaideak	Aldaketa kudeatzeko identifikatutako lider bakoitza
Tresna	Ikasitako motibazio-teknikak
Ondorioa	Motibazioa

D.2 ETAPA. Komunikazio-plana. Hedapena

Komunikazio-ekintza zehatz bakoitzerako jarduera bera egingo da:

D.2.1 jarduera	Komunikazioa prestatzea
Helburuak	Komunikazio-ekintzarako behar den guztia eskura jartzea. Hautatutako komunikabidea eta komunikazio-materiala prestatzea.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Kasuaren arabera definitu dena, eta komunikazio-ekintza prestatzeko fitxa
Ondorioa	Komunikazio-ekintza prest. Bitartekoak eta materialak. Aurreikusi den komunikazio-ekintza prestatzeko fitxa.

Komunikazio-materialari dagokionez, jarduera honetan hau egin behar da:

- Komunikatuan erabiliko den informazioa bildu eta, horren aurretik, informazioa jasotzeko mekanismoak definitu, jarduera hori gehiegi luza ez dadin.
- Jasotako informazioa aztertu, laburtu, garbitu eta bildu, mezua txundigarria izan dadin eta hartzaileek erraz uler dezaten. Transmittitu beharreko mezuaren edukia identifikatu, komunikazio-beharrak kontuan hartuta; eta jasotako informazio nagusia entzuleek ulertzeko moduan jarri. Komunikatuek elebidunak (euskaraz eta gaztelaniaz) izan behar dute.
- Komunikatu beharreko informazioa landu, hau da, idazketa eta aurkezpena landu, igorri nahi den behin betiko mezuaren itxura emateko.

Prestaketa-lan horretan, diseinuan zehaztutako puntuen *check-lista* egin behar da. Prestaketa-lan hori egiteko, Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak egingo dituen bilerak aprobeitatu daitezke proiektuak iraun bitartean. Bilerak egingo dira hainbat planetan gauzatzen ari diren ekintzei segimendua egiteko, bai eta epe laburrera gauzatuko diren ekintzak prestatzeko ere.

Ekintza zehatz bat prestatzeko bileran, Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak definituko ditu egingo den ekintzaren gaineko ardurak, horri buruzko komunikazio-ekintza egin dadin:

- Komunikazio-materiala prestatzea: komunikatua nork idatziko duen, nork inprimatuko duen —beharrezkoa bada—... Gomendatzen da komunikatua aldaketaren kudeaketa ezartzeko arduradunak (P1) edo hari lagunduko dioten profesionalak idaztea, plan desberdinak garatzeko lana operatiboa izan dadin.

- Aurrez aurreko komunikazioa bada eta komunikatzailea Aldaketa Kudeatzeko Batzordekoa ez bada, Aldaketa Kudeatzeko Batzordeko solaskidea zein izango den definitu behar da, komunikatzailearekin harremanetan egon dadin eta harekin egin beharreko kudeaketak egin ditzan, nahikoa denboraz bidal diezaion eta egoki iritzitakoa azal diezaion. Aldaketa Kudeatzeko Batzordean ekintza hau egingo duena Aldaketaren Kudeaketa ezartzeko arduraduna (P1) izan dadin gomendatzen da, sailaren edo erakunde autonomoaren antolaketaren berri duen beste norbaitekin batera (P2). Proiektuak sail gehiagori eragiten badie, P1-ek laguntza izango du sistema ezarriko den sailtako ikuspegi osoa duten langileena.
- Deialdia bada, aldaketaren kudeaketa ezartzeko arduradunak (P1) bidaliko dio deialdia komunikatzaileari.

D.2.2 jarduera	Aurkeztea eta onestea
Helburuak	Alor honetan sartu diren sailtako arduradunei adieraztea mezua entzuleei igortzera doazela, prozesuan konprometitu daitezten, komunikazio-ekintza babes dezaten eta horretara heltzeko egon daitezkeen trabak gaindi ditzaten.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea. Zehatzago, aldaketaren kudeaketa ezartzeko arduradunaren (P1) erantzukizuna izango da.
Tresna	Egingo den komunikazio motaren arabera erabakiko da.
Ondorioa	Arduradunei komunikazio-ekintzaren berri ematea.

Komunikazio-ekintzak prestatu direnean, Aldaketa Kudeatzeko Batzordeko kideei aurkeztuko zaie idatzitako komunikatua, horiek egoki iritzitako aldaketak sar ditzaten.

Eusko Jaurlaritzarako oso komunikatu garrantzitsua edo kritikoa bada, proiektuaren zuzendaritza-taldeak ere baliozkotu behar du. Gainerako komunikatueterako, zuzendaritza-taldeari esan egingo zaio komunikatua ateratzera doazela, eta zer emaitza izan duen ere adieraziko zaio, baina ez zaio komunikatua baliozkotzeko eskatuko.

Eta, azkenik, Eusko Jaurlaritzatik kanpoko komunikaturen bat badago, eta tartean kanpoko komunikabideak badaude, prentsa-bulegoarekin jarri behar da harremanetan, oniritzia eman diezaion.

D.2.3 jarduera	Arduradunei adieraztea mezuak zer entzuleria izan duen
Helburuak	Ezarritako komunikazioa aurkeztea, atera aurretik egon daitekeen edozein ñabardura atzemateko.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Segimendu-bilerak
Ondorioa	Komunikazio-ekintza baliozkotuta. Euskarria eta materialak.

Komunikatu bat atera aurretik, komunikatu hori aurkeztu behar zaie iritsiko zaien entzule mota bakoitzaren arduradunei, jakinaren gainean egon daitezen eta egin nahi dituzten ñabardurak sar ditzaten.

D.2.4 jarduera	Komunikazioa igortzea
Helburuak	Aurreikusitako epeetan landutako mezua entzuleei iritsaraztea.
Partaideak	Erabakitako komunikatzailea, Aldaketa Kudeatzeko Batzordearen laguntza operatiboa duela.
Tresna	Egingo den komunikazio motaren arabera erabakiko da.
Ondorioa	Komunikazio-ekintza burutua.

Jarduera honen helburua da diseinatu eta landu diren mezuak definitutako entzuleei iritsaraztea, aurretik ezarritako epeen barruan.

D.3 ETAPA. Prestakuntza-plana. Hedapena

D.3.1 jarduera	Prestakuntza-ekintza prestatzea
Helburuak	<p>Dagokion prestakuntza-ekintza egiteko beharrezko guztia prestatzea. Hautatutako prestakuntza-euskarria antolatzearekin erlazionatutako guztia hartzen du (<i>e-learninga</i>, asistentziatzko prestakuntza...), bai eta prestakuntza-materiala prestatzearekin zerikusia duen guztia ere.</p> <p>Prestakuntza-plana kontuan hartuta antolatu behar da prestakuntza-ekintza. Prestakuntza-euskarria prestakuntza motaren arabera izango da, baina materiala prestatzeko honako hauek ere egin behar dira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ikasleei buruzko dokumentazioa prestatu (prestakuntza-euskarri bakoitzak dituen berezitasunak kontuan hartuta). • Kasu praktikoak diseinatu eta probatu.
Partaideak	Erabakitako komunikatzailea, Aldaketa Kudeatzeko Batzordearen laguntza operatiboa duela.
Tresna	Kasuaren arabera definituko da.
Ondorioa	Prestakuntza-ekintzari buruzko fitxa (euskarria eta materiala egiaztatuta geratuko dira).

Prestakuntzako gidaliburuetan azaldu beharko litzateke PLATEA eremuko edozein aplikaziotarako PLATEAko pantaila eta ikuspegi komunak zein diren. Helburua da ikastaro batean baino gehiagotan parte hartuko duen funtzionarioak behin eta berriz PLATEAn komuna denaren gaineko prestakuntza ez jasotzea.

D.3.2 jarduera	Prestakuntza-ekintza aurkeztea eta onestea
Helburuak	Proiektuaren zuzendaritza-taldeari prestakuntza-ekintzaren xehetasunen berri ematea, eta izan daitezkeen ñabardurak prestakuntza egin aurretik azalaraztea, gainerako ekintza guztietarako informazio-abiaburu izan dadin.
Partaideak	<p>Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak aurkeztuko dio prestakuntza-plana proiektuaren zuzendaritza-taldeari.</p> <p>Zuzendaritza-taldeak baliozkotu egingo du, eta Zuzendaritza Batzordeari aurkeztuko dio behin betiko berrets dezan.</p> <p>Zuzendaritza Batzordeak ez badu zehatz-mehatz baliozkotu behar prestakuntza-ekintza, horixe adieraziko zaio eta, horretarako, oro har, ezarritako segimendu-bilerak erabiliko dira.</p>
Tresna	Aurkezpen-tresna.
Ondorioa	Prestakuntza-ekintzari buruzko fitxa (baliozkotua).

D.3.3 jarduera	Parte-hartzaileak deitzea
Helburuak	Ikastaroa egingo dutenei ikastaroaren berri ematea. Ezinbesteko datuak: ikastaroaren izena, deskribapen laburra, data, ordua eta iraupena.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea edo batzordeak izendatzen duena, esate baterako, saileko zuzendaritza.
Tresna	Kasuaren arabera definituko da.
Ondorioa	Prestakuntza-ekintza prestatuta.

Prestakuntza-ekintza bakoitzak ezaugarri batzuk izango ditu, prestakuntza definitzen duten parametroen arabera. Horrenbestez, jarduera honi buruzko deskribapenak izaera orokorra du.

D.3.4 jarduera	Prestakuntza ematea
Helburuak	Ezarritako eremuan, diseinatutako prestakuntza ematea. Hor sartzen dira: <ul style="list-style-type: none"> • Ikastaroa ematea, bere horretan. • Ezarritako kontrol-mekanismoak ezartzea, ikastaroaren segimendua egin dadin.
Partaideak	Aurretiko faseetan erabakitakoak.
Tresna	Prestakuntza-ekintza zehatz bakoitzerako ezarritakoak.
Ondorioa	Prestakuntza-ekintza eginda.

D.4 ETAPA. Motibazio-plana. Hedapena

Motibazio-ekintzak era askotakoak izan daitezke: lehiaketak, sariak, opariak, bilerak, gosariak... Horrenbestez, jarraian azalduko ditugun jardueren xehetasunak aldatu egingo dira, ekintza mota kontuan hartuta. Ekintza horien eskema orokorra azaldu dugu, baina ez du horien xehetasuna mugatzen.

D.4.1 jarduera	Motibazio-ekintzak prestatzen
Helburuak	Motibazio-ekintza egiteko behar den guztia eskura jartzea.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea.
Tresna	Kasuaren arabera definituko da.
Ondorioa	Motibazio-ekintza prest.

Motibazio-ekintza prestatzeko, motibazio-ekintza diseinatu zenean zehaztutako puntuen *check-lista* egiaztatu behar da, zehazki, motibazio-matrizearen “beharren” atalean definitutakoena. Horretaz gain, aldaketa kudeatzeko erabakitako beste ekintza batzuekin erlazionatuta badago, zer erlazio duten azaldu beharko da, eta kontuan hartu beharko da motibazio-ekintza eratzeko garaian.

D.4.2 jarduera	Egingo den motibazio-ekintzaren hartzaileen arduradunei horren berri ematea
Helburuak	Inplikaturako sailtako arduradunei motibazio-ekintza egingo dela adieraztea, eta horretan inplikatzeta.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea.
Tresna	Egingo den motibazio motaren arabera erabakiko da.
Ondorioa	Arduradunek motibazio-ekintzaren berri izango dute.

Jarduera hori erlazionatuta egongo da komunikazio-planean definitutako komunikazio-ekintzaren batekin. Horrenbestez, komunikazio hori plan hartan definitu den eran egingo da; arruntena, posta elektronikoa bidez edo aurrez aurreko aurkezpena baliatuz egitea da.

Motibazio-ekintza batzuek profesionalen denbora eskatzen dute; horregatik da garrantzitsua arduradunek egingo den ekintzaren berri izatea, ekintza babes dezaten eta ekintzaren hartzaileen partaidetza erraz dezaten.

D.4.3 jarduera	Motibazio-ekintza egitea
Helburuak	Erabakitako motibazio-ekintza gauzatzea.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea eta, motibazio-ekintza gauza dadin, behar bakoitzerako definitutako arduradunak.
Tresna	Egingo den motibazio motaren arabera erabakiko da.
Ondorioa	Motibazio-ekintza eginda.

Motibazio-ekintzak definitzen diren unean gauzatu behar dira, baina edozein arrazoiengatik ekintzaren prestaketan atzerapenik izango balitz, ekintza bera ere atzeratzea komeniko litzateke, hartzaileek dezentziaz preziatzen eta onartzen dituztelako.

3.5. E fasea. Segimendu-fasea

Fase honetan sartzen dira diseinatutakoa ezarritako parametroen arabera gauzatuko dela bermatzeko balio duten jarduerak, eta ezarritako helburua pentsatu den bezala lortzeko balio dute. Fase honek etapa hauek ditu:

Aldaketari segimendua egiteko metodoa diseinatzea

Aldaketa kudeatzeko planek helburu dute saileko edo erakunde autonomoko langileek diseinatu duten lan-sistema berriaren aldeko jarrera hartzea. Horrenbestez, mekanismo egonkor eta jarraitua ezarri behar da, Aldaketa Kudeatzeko Taldeari beharrezko atzeraelikadura ekarri, eta proiektuak aurrera egin ahala saileko edo erakunde autonomoko langileen jarrera geroz eta aldekoagoa den erabakitzeko. Diseinua honela dago antolatuta:

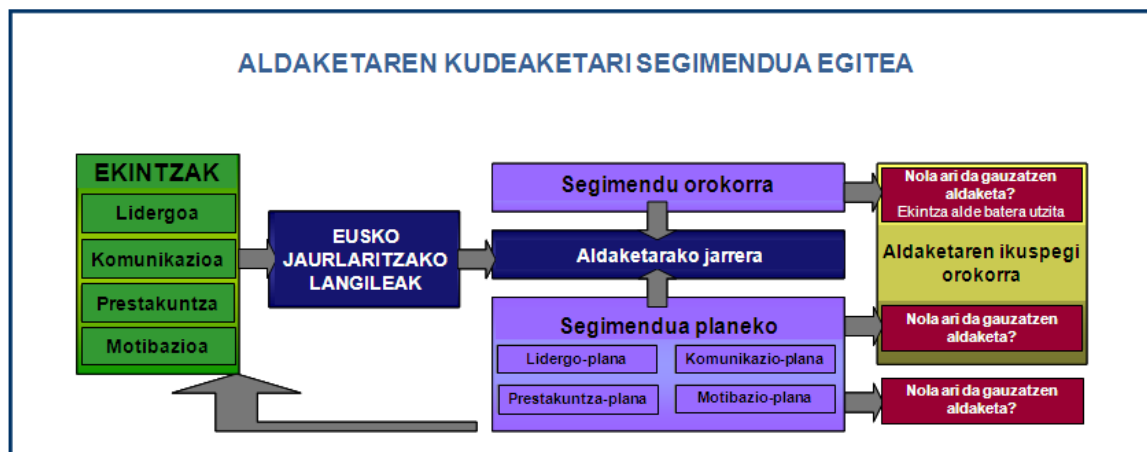
- Aldaketaren segimendurako metodoaren parametroak identifikatzea eta bereiztea.
- Aurkeztea eta baliozkotzea.

Planak ebaluatzea

Gauzatutako ekintzekin proiektuaren helburua betetzen ari dela ziurtatzeko balio duten jarduerak guztiak biltzen dira hemen (proiektuaren arrakasta bermatu nahi da, proiektuaren erabiltzaile izango diren saileko eta erakunde autonomoko pertsonen aldeko jarrerari lagunduz). Horretarako egindako ekintzen eraginkortasuna kontrolatzen da.

Indartze-ekintzak

Denboraz, ezarritako helburua betetzeko neurri zuzentzaileak ezartzea da.



E.1 ETAPA. Segimendu-metodoa diseinatzea

Metodo bat ezartzea da, Eusko Jaurlaritzako langileek zer jarrera duten azal dezan PLATEA eremuko sistema bat ezartzeagatik izango den aldaketaren aurrean.

E.1.1 jarduera	Aldaketaren kudeaketari segimendua egiteko parametroak identifikatzea eta bereiztea
Helburuak	Eusko Jaurlaritzako langileen parte bati (lagina) buruzko informazioa nola (metodoa) eta noiz (aldizkakotasuna) bilduko den definitzea, aldaketaren kudeaketa eraginkorra izan dela jakiteko.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Aldaketaren kudeaketari segimendua egiteko metodoaren fitxa (zirriborroa)

Funtsean, informazioa biltzeko metodo bat egin behar da, beharrezko informazioa ahalik eta eperik laburrenean jaso dadin. PLATEA eremuko proiektuetarako inkesta egitea gomendatzen da informazioa jasotzeko, eta Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak egiten dituen lan-bilerez baliatzea informazio hori biltzeko. Alde horretatik, hau gomendatzen da:

- Proiektuaren amaieran inkesta egitea, komunikazio- eta motibazio-planei buruzko informazioa biltzeko.
- Beste inkesta bat egitea, proiektuari buruzko prestakuntza ebaluatzeko, eta prestakuntza-plana eraginkorra izan den aztertzeko.

Aldaketa Kudeatzeko Batzordearen lan-bileretan prestatuko dira epe laburrean gauzatuko diren ekintzak (esate baterako, hilabete barru egiteko aurreikusitakoak) eta, horretaz gain, egindako ekintzei buruzko informazioa ere bilduko da.

Epe nahiko motzak ezarri behar dira, aldaketa jasango duten Eusko Jaurlaritzako langileek etengabeko atzeraelikadura izango dutela bermatzeko. Horregatik, gomendatzen da Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak egingo dituen segimendu-bilerek aldizkakotasun hau izan dezaten:

- Hamabostean behin, aldaketa kudeatzeko gauzatu beharreko ekintza asko daudenean (esate baterako, proiektua aurkezteko ekitaldiak egin eta sistema ezarri behar den faseetan, orduan gauzatu beharreko ekintza asko izaten delako).
- Hilean behin, aldaketa kudeatzeko gauzatu beharreko ekintza askorik ez dagoenean (esate baterako, proiektua aurkezteko ekitaldiak eta erabiltzaile-probak egin behar direnean; kasu horietan, normala da aldaketa kudeatzeko ekintzarik apenas egotea; seguruenera, proiektua aurreratzeke ekintzak soilik izango dira).

Erakundearen hainbat punturen inguruko informazioa emango duen lagin bat ere jaso behar da (oro har, aldaketa jasango duten sailetako edo erakunde autonomoetako arduradunak, liderrak eta hautatutako erabiltzaileen laginak erabiliko dira).

Azkenik, azterketa arina ere egin behar da, berehalako ondorioak lortzeko eta, behar izanez gero, ekintzak abian jartzeko.

Informazio hori guztia jaso da aldaketaren kudeaketari segimendua egiteko metodoaren fitxan.

E.1.2 jarduera	Aurkeztea eta onestea
Helburuak	Proiektuaren zuzendaritza-taldeari erabakitako metodoaren berri ematea, eta egon daitezkeen ñabardurak argitara ateratzea, hurrengo faseetara pasatu aurretik.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak du ardura segimendu-parametroen proposamena definitzeko. Egoki irizitako aldaketak sartzeko, biltzeko eta kontuan hartzeko erantzukizuna ere Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak edukiko du. Ezarritako segimendu-metodoa proiektuaren zuzendaritza-taldeak onartu edo baliozkotu behar du.
Tresna	Aurkezpen-tresnak
Ondorioa	Aldaketaren kudeaketari segimendua egiteko metodoaren fitxa (baliozkotua)

E.2 ETAPA. Planak ebaluatzea

E.2.1 jarduera	Datuak biltzea
Helburuak	Datuak biltzeko ezarritako mekanismoen bidez informazioa eskuratzea
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Inkestak
Ondorioa	Inkestak eginik

PLATEA proiektuetan bi eratako inkestak erabili behar dira:

1. Inkesta bat proiektuaren amaieran egin behar da, nagusiki, komunikazio- eta motibazio-planei buruzko informazioa biltzeko (R.E.2.1.1).
2. Beste inkesta bat egingo da proiektuari buruzko prestakuntza ebaluatzeko eta prestakuntza-plana eraginkorra izan den aztertzeko (R.E.2.1.2).

Horietaz gain, gida azkarreko *check-lista* ere erabiliko da, aldaketa kudeatzeko metodologian definitutako jarduera guztiak egin direla egiaztatzeko.

E.2.2 jarduera	Emaitzak aztertzea
Helburuak	Inkestetatik ateratako datuak interpretatzea, aldaketaren kudeaketari buruzko ikuspegi argia izateko. Desbideratzerik badago, zergatik gertatu diren ezartzea, emaitzak mailakatuta.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Inkestak tratatzeko tresna (R.E.2.2)
Ondorioa	Aldaketaren kudeaketari segimendua egiteko txostena

Amaierako emaitza aldaketaren kudeaketari egindako segimenduari buruzko txostena izango da. Egindako segimenduak eta azterketak, eta lortutako ondorioak finkatzeko balioko du (R.E.2.2). Aurkibide hau izango du txosten horrek:

- Helburuak
- Diseinua
- Emaitzak
- Ondorioak

E.2.3 jarduera	Aldaketaren kudeaketari egindako segimenduari buruzko txostena aurkeztea
Helburuak	<p>Proiektuaren zuzendaritza-taldeari egindako segimenduari buruzko txostena aurkeztea eta izan daitezkeen ñabardurak azalaraztea, beharrezkoa balitz, ezarritako planetan identifika daitezkeen indartze-ekintzak gauzatzeko.</p> <p>Txostena ez dago baliozkotu beharrik, datuen azterketaren gaineko emaitzei buruzko informazioa emateko dokumentua delako.</p>
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	Aurkezpen-tresnak
Ondorioa	Aldaketaren kudeaketari egindako segimenduari buruzko txostena (aurkeztua).

GERTAERA – Entregatzea. Aldaketaren kudeaketari egindako segimenduari buruzko txostena.

E.3 ETAPA. Aldaketaren kudeaketa indartzeko ekintzak

Indartze-ekintzak ez dira hasierako plangintzan sartzen, baina identifikatu egiten dira proiektuak irauten duen bitartean.

E.3.1 jarduera	Aldaketaren kudeaketa indartzeko ekintzak ezartzea
Helburuak	Espero diren ondorioetara egokitzeko zer ekintza egin behar diren erabakitzea.
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea
Tresna	EZ DAGO
Ondorioa	Aldaketaren kudeaketa indartzeko ekintzen fitxa (zirriborroa).

Indartze-ekintzak ezartzen dira egindako segimenduaren emaitzaren arabera. Honela jardun behar da:

1. Abiaburu gisa, jakin behar da planifikatu gabeko aldaketa-ekintza bat zergatik pentsatu den egitea; normalean, erraza da jakitea zergatik egin behar den, bai eta zer garrantzi duen eta zer kolektibori eragingo dion ere.
2. Eragingo dion kolektiboak une horretan zer egoera duen zehazten da. Azterketa hori egiteko kontuan hartzen da aurreko segimenduetatik eta gauzatutako aldaketa-ekintzetatik atera den informazioa. Azterketa horren bidez ere zehazten da egungo egoeran sistemen proiektuaren eboluzioak zenbat eragin duen.
3. Informazio horren arabera erabakitzen da nolako ekintza edo ekintzak egingo diren, bai eta harekin edo haiekin lotutako parametro guztiak ere (epea, iraupena, hartzaileak, segimendu-metodoa eta abar).

Indartze-ekintza egitea erabakitzen denean, karakterizatu behar dira ekintza hori identifikatzen duten parametro guztiak ere, egin nahi den ekintza motaren arabera (lidergoko ekintza den, prestakuntzako, komunikazioko edo motibazioko). Informazio hori laburtzen da aldaketaren kudeaketa indartzeko ekintzaren fitxan; fitxa hori eta dagokion ekintza motaren oinarritzko fitxa ez dira berdinak; izan ere, lehenengoan zergatik atera den ere azaldu behar da.

E.3.2 jarduera	Ezarrিতako indartze-ekintzak aurkeztea eta onestea
Helburuak	Eusko Jaurlaritzaren proiektu-zuzendaritzari aurkeztea aldaketa kudeatzeko ezarrিতako indartze-ekintzak, eta horrek izan ditzakeen ñabardurak argitara ateratzea, ekintza egin aurretik.
Partaideak	<p>Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak aurkeztu behar dio indartze-ekintza proiektuaren zuzendaritza-taldeari. Egoki irizitako aldaketak sartzeko erantzukizuna ere Aldaketa Kudeatzeko Batzordeak edukiko du.</p> <p>Ezarri den indartze-ekintza garrantzitsua bada, zuzendaritza-taldeari aurkeztuko zaio; bestela, proiektuak iraun bitartean egingo diren segimendu-bileretan emango zaio indartze-ekintzen berri.</p> <p>Ekintza onetsi edo baliozkotu behar bada, proiektuaren zuzendaritzaren zeregina izango da.</p>
Tresna	Aurkezpen-tresnak
Ondorioa	Aldaketa kudeatzeko indartze-ekintza (baliozkotua).

Aurkezpen horren bidez izan daitezkeen ñabardurak atzemateko aukera dago, hurrengo faseetara igaro aurretik.

E.3.3 jarduera	Indartze-ekintzak gauzatzea
Helburuak	Ezarrিতako indartze-ekintza eraginkor bihurtzea
Partaideak	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea.
Tresna	Definitutako ekintzaren arabera ezarrিতako da
Ondorioa	Aldaketaren kudeaketa indartzeko ekintza, gauzatuta

Ezarrিতako indartze-ekintza gauzatzeak esan nahi du ekintza horrekin erlazionatutako kontrol- eta segimendu-mekanismoak gauzatzea. Indartze-ekintza horiek dagokien planaren barruan sartu behar dira, zer motatakoak diren kontuan hartuta, eta gauzatutako beste edozein ekintza gisa tratatu behar dira.

4. Proiektu-planaren mugarriak

Aurreko atalean azaldutako jardueretarako gertaerak edo mugarriak jartzen dira, proiektuaren garapena zuzen kontrola dadin.

Hasiera batean, ez dira gertaeratzat jotzen Aldaketa Kudeatzeko Plana gauzatzeko erdibideko produktuak. Entrega-gertaerak identifikatuta daude dokumentu honetan.

Dena den, sailak egoki iritiz gero, metodologia honetan definitutako erdibideko produktu batzuk gertaera gisa ere ezar daitezke proiektuaren abiatze fasean.

Azaldutakoarekin bat, proiektuak honako oinarrizko gertaera hauek izango ditu:

Fasea	Etap	Jarduera	Mugarria
B. Azterketa	B.2. Aldaketa aztertzea	B.2.1. Aldaketa aztertzea	Egoeraren azterketari buruzko txostena
C. Diseinua	C.1. Lidergo-plana. Diseinua	C.1.5. Lidergo-plana aurkeztea eta onestea	Lidergo-plana
	C.2. Komunikazio-plana. Diseinua	C.2.9. Komunikazio-plana aurkeztea eta onestea	Komunikazio-plana
	C.3. Prestakuntza-plana. Diseinua	C.3.8. Prestakuntza-plana aurkeztea eta onestea	Prestakuntza-plana
	C.4. Motibazio-plana. Diseinua	C.4.6. Motibazio-plana aurkeztea eta onestea	Motibazio-plana
E. Segimendua	E.2. Planak ebaluatzea	E.2.3. Aldaketaren kudeaketari egindako segimenduari buruzko txostena aurkeztea	Aldaketaren kudeaketari egindako segimenduari buruzko txostena

5. Proiektua koordinatzea eta kontrolatzea

Aldaketa kudeatzeko ekintzen izaera kontuan hartuta, azaldutako metodologiak, jarraitu beharreko arauak zehatz-mehatz ezartzen baditu ere, malgua izan behar du eta eguneroko beharretara egokitu behar du (esate baterako, komunikazio-ekintzak gauzatzeko datak aldatu egingo dira, beharrezkoa bada).

Plana modu eraginkorren kontrolatzeko, plana kudeatzeko organoak ezartzea proposatu da. Horretarako, abiatze fasean sartu da “proiektuaren egitura eratzea” izeneko atala. Hor sortuko da **Aldaketa Kudeatzeko Batzordea**, azaldutakoa bete dadin. Batzorde horrek proiektua kontrolatzeko berariazko jarduerak egin, jazoerak kudeatu, eta konponbideak bilatuko ditu.

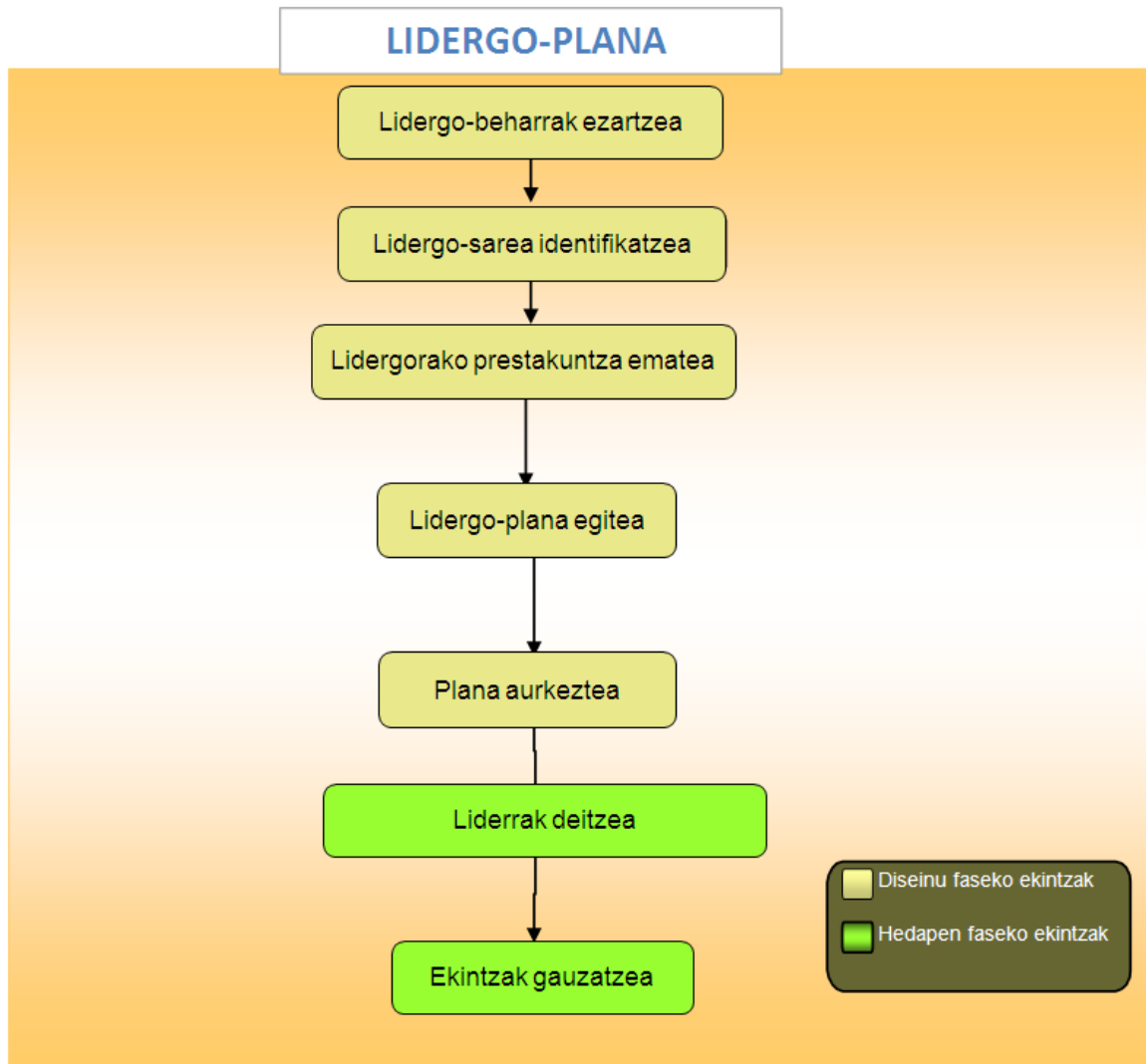
Proiektua abiatu aurretik bilera egingo da ITZrekin (Informatika eta Telekomunikazio Zuzendaritza), koordinatzeari buruzko kudeaketa-alderdiak eta proiektuaren gauzatzea nola kontrolatu erabakitzeko. Alderdi hauei buruz ari gara:

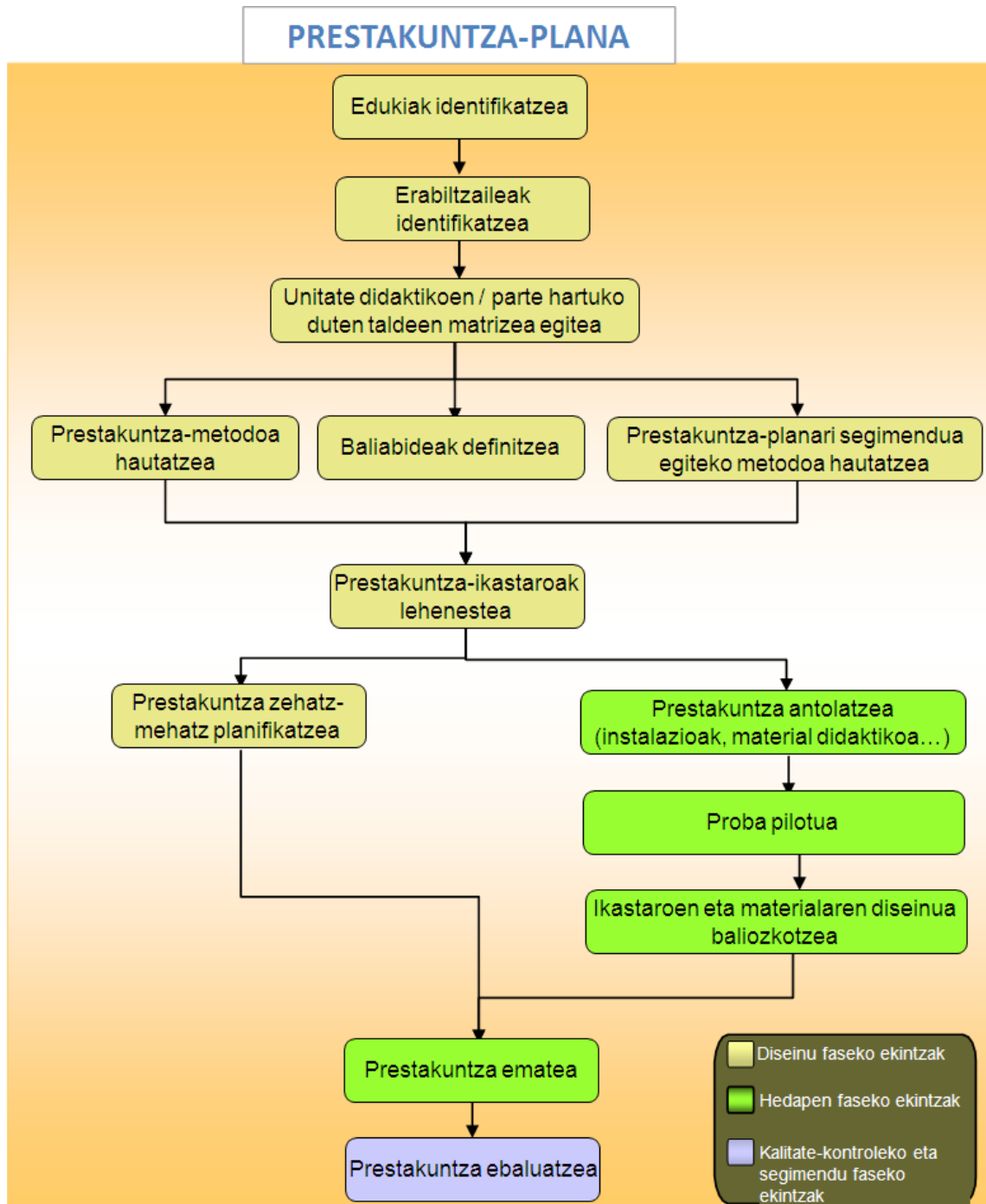
- Lanak onartzeko irizpideei buruz
- Proiektua garatzen ari den bitartean jazoerak badaude, jarraitu beharreko prozedurei buruz
- Proiektua gauzatzean aplikatu daitezkeen metodologiei, teknikei, tresnei eta estandarrei buruz

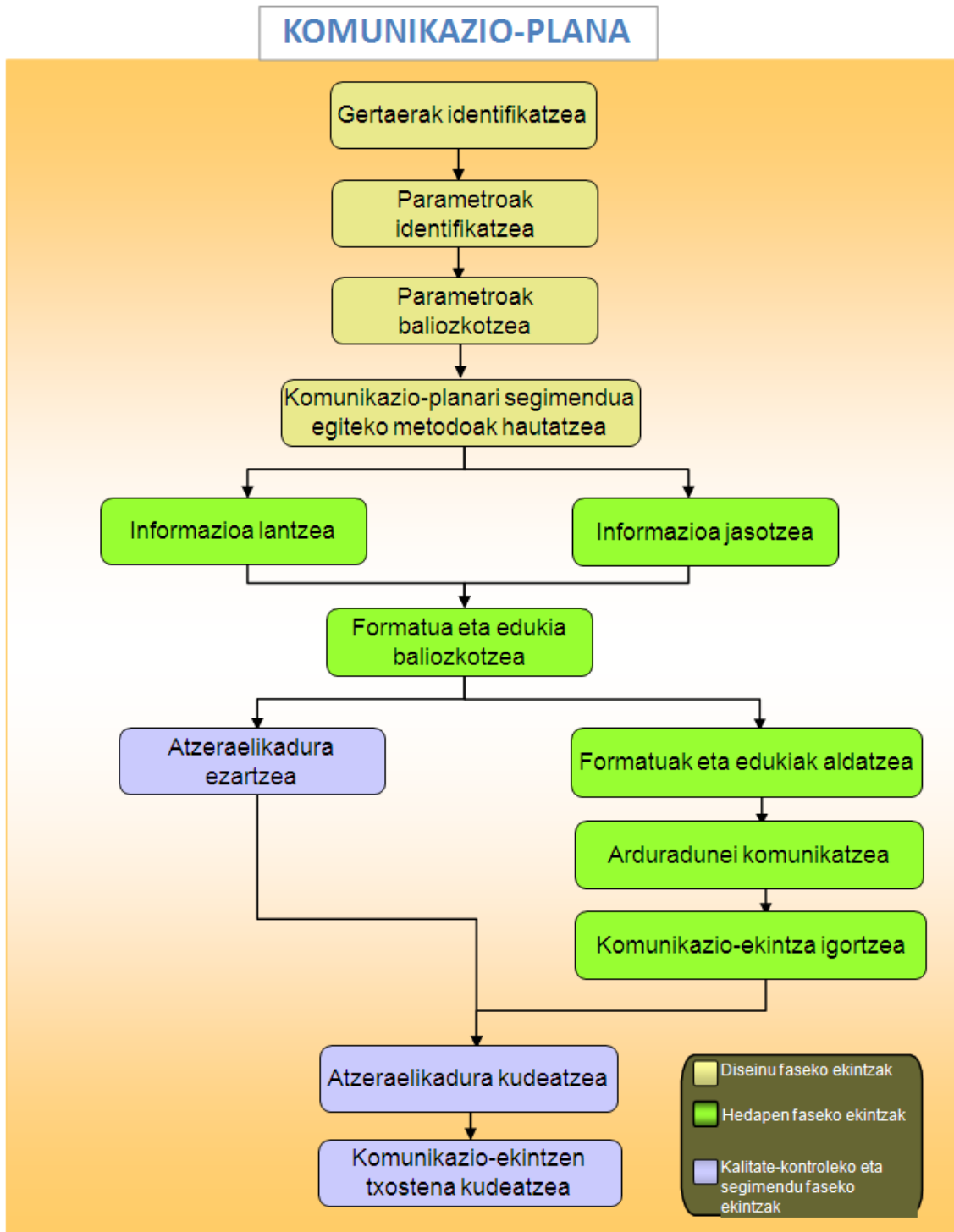
Horretaz gain, bi hilean edo hiru hilean behin bilerak egin behar dituzte ITZko langileek eta aldaketaren kudeaketa sailtan ezartzeko arduradunek, sailtan aldaketa kudeatzeko planak nola garatzen ari diren ikusteko.

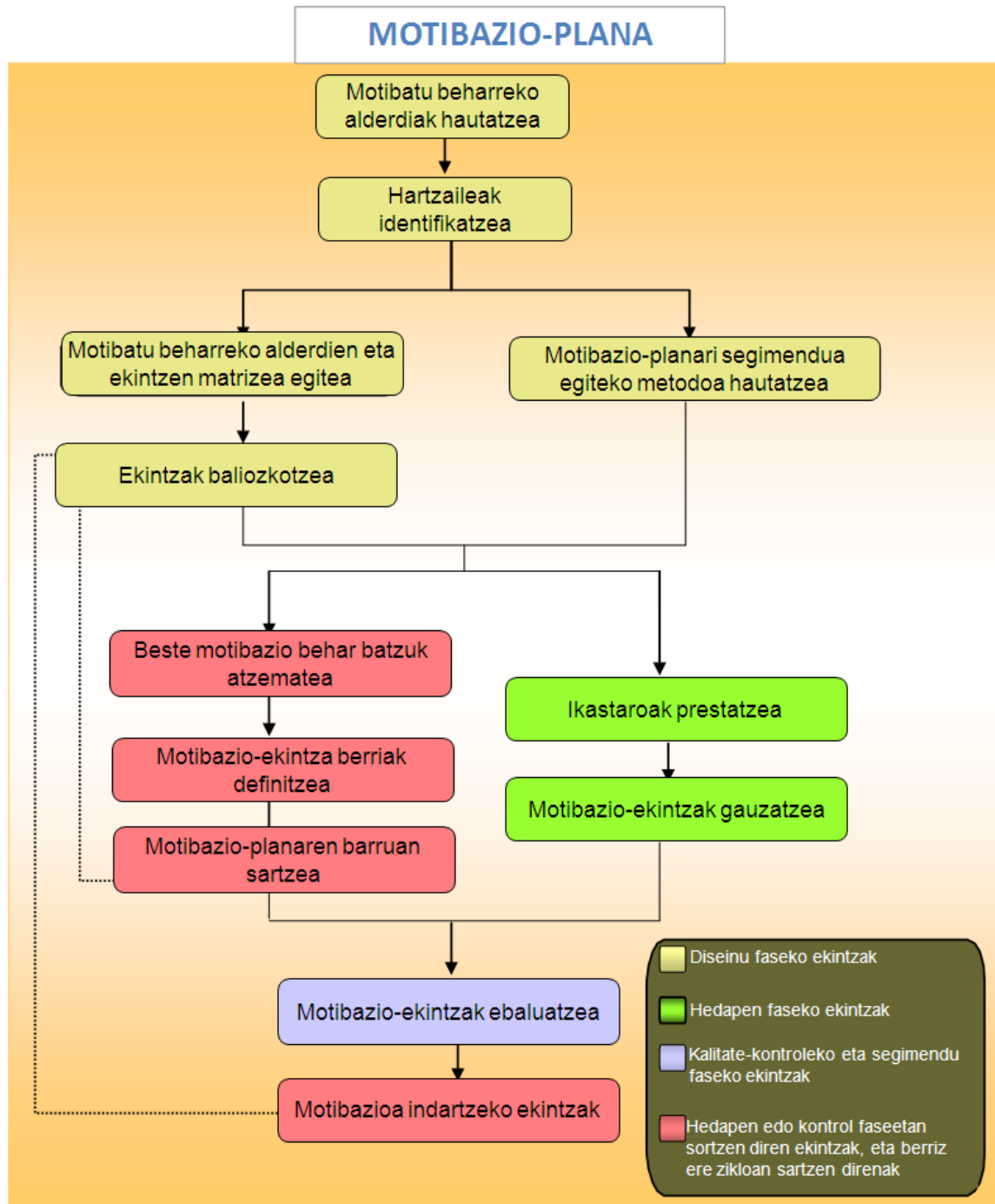
6. Gida azkarra

Hemen eskema batzuk ageri dira, Aldaketa Kudeatzeko Plana behar bezala egiteko zer urrats egin behar diren azaltzeko.









7. Jardueren eta emaitzen laburpena

FASEA	ETAPA	JARDUERAK	EMAITZAK	Adibideak
A	Abiatzea	A.1.1. Abiatze-azterketa	Zer abiatze-egoera dagoen jakingo da	
		A.1.2. Proiektuaren antolamenduaren gaineko ondorioak ateratzea – helburuak ezartzea	Proiektuaren helburuak	
	A.2. Proiektua kudeatzea	A.2.1. Proiektuaren egitura osatzea	Aldaketa Kudeatzeko Batzordea osaturik	R.A.2.1.1.ppt R.A.2.1.2.ppt
		A.2.2 Planaren plangintza zehatza	Proiektuaren plangintza	
B	B.1 Abiatze-egoera aztertzea	B.1.1 Antolaketa aztertzea	Antolaketa-azterketatik lortuko diren ondorioen txostena	
		B.1.2 Prozesuen azterketa	Aldaketa kudeatzeko prozesu operatiboen txostena	R.B.1.2.xls
		B.1.3 Azterketa teknologikoa	Sistema berriaren funtzionaltasunen txostena	R.B.1.3.2.xls R.B.1.3.3.xls
	B.2 Aldaketa aztertzea	B.2.1 Aldaketa aztertzea	Aldaketa-azterketaren gaineko txostena	

FASEA	ETAPA	JARDUERAK	EMAITZAK	Adibideak
C	C.1 Lidergo-plana Diseinua	C.1.1 Lidergo-beharrak ezartzea	Lidergo-beharrei buruzko txostena	
		C.1.2 Lidergo-sarea identifikatzea	Lidergo-sarearen txostena	R.C.1.2.xls
		C.1.3 Lider izateko prestakuntza: eratzea eta plangintza egitea	Prestakuntza (edukietan eta plangintzan)	R.C.1.3.ppt
		C.1.4 Lidergo-plana egitea	Lidergo-plana (zirriborrea)	R.C.1.4.ppt
		C.1.5 Lidergo-plana aurkeztea eta onestea	Lidergo-plana (liderrak eta prestakuntza) (baliozkotua)	
	C.2 Komunikazio-plana Diseinua	C.2.1 Gertaerak identifikatzea	Komunikazio-gertaeren katalogoa	
		C.2.2 Proiektuak eragingo dien kolektiboak identifikatzea	Komunikazioak eragingo diela atzemandako kolektiboak	
		C.2.3 Komunikazioa jasoko duten entzuleak identifikatzea	Komunikazioa jasoko duten entzuleak	R.C.2.8.ppt
		C.2.4 Bitartekoak identifikatzea	Atzemandako bitartekoei buruzko txostena	
		C.2.5 Ekintzak erabakitzea, eta komunikazio-parametroak esleitzea	Komunikazio-matrize osoa	R.C.2.5.xls
		C.2.6 Segimendu-/ebaluazio-metodoa hautatzea	Definitutako komunikazio-ekintzak ebaluatzeko metodoa	
		C.2.7 Komunikazioa zehatz planifikatzea	Komunikazioaren plangintza zehatza (zirriborrea)	
		C.2.8 Komunikazio-plana egitea	Komunikazio-plana (zirriborrea)	R.C.2.8.ppt
		C.2.9 Komunikazio-plana aurkeztea eta onestea	Komunikazio-plana (baliozkotua)	

FASEA	ETAPA	JARDUERAK	EMAITZAK	Adibideak
C	Diseinua	C.3.1 Edukiak identifikatzea	Prestakuntza-ikastaroen katalogoa	R.C.3.1.ppt
		C.3.2 Hartzaileak identifikatzea	Hartzaileei buruzko txostena	R.C.3.2.doc
		C.3.3 Prestakuntza-taldeak zehaztea	Prestakuntza-taldeak	R.C.3.3.ppt
		C.3.4 Prestakuntza-parametroak esleitzea	Baldintza-agiria, ikastaroko/taldeko	
		C.3.5 Prestakuntza-kalitateari segimendua egiteko metodoak hautatzea (ebaluazioa).	Prestakuntza-ekintzak ebaluatzeko metodoa	
		C.3.6 Prestakuntza zehatz-mehatz planifikatzea	Prestakuntzaren plangintza zehatza (zirriborrea)	
		C.3.7 Prestakuntza-plana egitea	Prestakuntza-plana (zirriborrea)	
		C.3.8 Aurkeztea eta onestea	Prestakuntza-plana (baliozkotua)	
	Diseinua	C.4.1 Motibatu beharreko alderdiak hautatzea	Sistemak eragingo dien taldeetan motibatu beharreko alderdiei buruzko txostena	
		C.4.2 Motibazio-ekintzak erabakitzea eta motibazio-parametroak ematea	Motibazio-ekintzen fitxak	R.C.4.2.xls
		C.4.3 Segimendu-/ebaluazio-metodoa hautatzea	Definitutako motibazio-ekintzak ebaluatzeko metodoa	
		C.4.4 Motibazioa zehatz planifikatzea	Motibazioaren plangintza zehatza (zirriborrea)	
		C.4.5 Motibazio-plana egitea	Motibazio-plana (zirriborrea)	R.C.4.5.ppt
		C.4.6 Motibazio-plana aurkeztea eta onestea	Motibazio-plana (baliozkotua)	

FASEA	ETAPA	JARDUERAK	EMAITZAK	Adibideak
D Hedapena	D.1 Lidergo-plana Hedapena	D.1.1 Liderrak deitzea	Lider aktiboak (babesleak) eta lider izateko izendatutakoak (eragileak)	R.D.1.1.doc
		D.1.2 Lidergorako prestakuntza gauzatzea	Lider aktiboak	
		D.1.3 Lidergo-ekintza partikularrak egitea	Motibazioa	
		D.1.4 Beste plan batzuetan lidergo-ekintzak egitea	Motibazioa	
	D.2 Komunikazio-plana Hedapena	D.2.1 Komunikazioa prestatzea	Komunikazio-ekintza prest (euskarria eta materialak). Komunikazio-ekintza prestatzeko fitxa	
		D.2.2 Aurkeztea eta onestea	Arduradunei zuzendutako komunikazio-ekintza buruturik	
		D.2.3 Arduradunei komunikatzea mezua entzuleei emango zaiela	Komunikazio-ekintza baliozkotua (euskarria eta materialak)	
		D.2.4 Komunikazioa igortzea	Komunikazio-ekintza burutua	
	D.3 Prestakuntza-plana Hedapena	D.3.1 Prestakuntza-ekintza prestatzea	Prestakuntza-ekintzaren fitxa (zirriborroa). Euskarria eta materiala egiaztaturik	
		D.3.2 Prestakuntza-ekintza aurkeztea eta onestea	Prestakuntza-ekintzari buruzko fitxa (baliozkotua)	
		D.3.3 Parte-hartzaileak deitzea	Prestakuntza-ekintza prestatuta	
		D.3.4 Prestakuntza-ekintza gauzatzea	Prestakuntza-ekintza eginda	
	D.4 Motibazio-plana Hedapena	D.4.1 Motibazio-ekintza prestatzea	Motibazio-ekintza prestatuta	
		D.4.2 Egingo den motibazio-ekintzaren hartzaileen arduradunei horren berri ematea	Arduradunei motibazio-ekintzaren berri eman zaie	
		D.4.3 Motibazio-ekintza egitea	Motibazio-ekintza eginda	

FASEA	ETAPA	JARDUERAK	EMAITZAK	Adibideak
E Segimendua	E.1 Segimendua egiteko metodoa diseinatzea	E.1.1 Aldaketaren kudeaketari segimendua egiteko parametroak identifikatzea eta bereiztea	Aldaketaren kudeaketari segimendua egiteko metodoaren fitxa (zirriborroa)	
		E.1.2 Aurkeztea eta onestea	Aldaketaren kudeaketari segimendua egiteko metodoaren fitxa (baliozkotua)	
	E.2 Planak ebaluatzea	E.2.1 Datuak biltzea	Inkestak eginda	R.E.2.1.1.doc R.E.2.1.2.doc
		E.2.2 Emaitzak aztertzea	Aldaketaren kudeaketari egindako segimenduari buruzko txostena	R.E.2.2.xls
		E.2.3 Aldaketaren kudeaketari egindako segimenduaren txostena aurkeztea	Aldaketaren kudeaketari egindako segimenduaren txostena (aurkeztua)	
	E.3 Aldaketaren kudeaketa indartzeko ekintzak	E.3.1 Aldaketaren kudeaketa indartzeko jarduerak ezartzea	Aldaketaren kudeaketa indartzeko ekintzen fitxa (zirriborroa)	
		E.3.2 Ezarritako indartze-ekintzak aurkeztea eta onestea	Aldaketa kudeatzeko indartze-ekintza (baliozkotua)	
		E.3.3 Indartze-ekintzak gauzatzea	Aldaketaren kudeaketa indartzeko ekintza, gauzatuta	