

DATOS DE LA ENTIDAD

1. Nombre de la entidad:	Lehendakaritza
2. Sector:	Sector público
3. Número de trabajadores:	97
4. Página web:	Lehendakaritza del Gobierno Vasco https://www.euskadi.eus/lehendakaritzaren-egoitza/web01-s1ezaleh/eu/
5. Descripción de la actividad de la entidad: (principales productos y servicios, mercado, tipo de clientes...):	Lehendakaritza coordina las políticas del Gobierno y desarrolla y ejecuta el programa de Gobierno. Por otro lado, asume las Relaciones Externas, la Transición Social y la Agenda 2030. También depende de Lehendakaritza el área del portavoz del Gobierno. http://www.euskadi.eus/eusko-jauriaritza/lehendakaritza/hasiera/

Datos de contacto

Nombre y apellidos del interlocutor:	Asier Aranbarri Urzelai
Email:	a-aranbarriurzelai@euskadi.eus
Teléfono:	+34 945 01 81 53 / 688 717 875

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

1. Título de Buena Práctica:	Sistematización del itinerario de normalización del euskera en Lehendakaritza
2. Explicación de la buena práctica: ¿Qué es? ¿En qué consiste? ¿De dónde viene? ¿Cuáles son los beneficios, los resultados obtenidos?	Algunas claves para avanzar en la normalización <ul style="list-style-type: none">- Decisión política clara.- Trabajar los valores de cooperación y equipo, diversidad, progresividad, escucha, coherencia, confianza, flexibilidad, liderazgo compartido, empatía y asertividad...- Trabajar la dirección.- Cuidar la estructura: euskara batzordea, presidente de comisión, grupo motor...- Activar líderes informales.- Acordar la dirección.- Diseñar un proceso coherente.- Elaborar complicidades y alianzas.- Empoderar a las personas: ofrecer formación sociolingüística.- Conectar con los retos sociales.- Poner en valor la comprensión.- Convertir el uso en un reto.- Evaluación continua.- Reconocimiento.

DOCUMENTACIÓN DE BUENA PRÁCTICA, IMÁGENES, GRÁFICAS...

(Pegar aquí imágenes de la herramienta/dinámica/práctica, documentos, gráficas, etc.)

Sistematización de la trayectoria de la Presidencia del Gobierno Vasco en la normalización del euskera

junio 2022



elhuyar[®]
ezagutuz aldatzea

Sistematización de la trayectoria de la Presidencia del Gobierno Vasco en la normalización del euskera

junio 2022



elhuyar
ezagutuz aldatzea



Indice

1. Hacia la sistematización 7
2. Helburuak 8
3. Entrada 8
4. Descripción de la ruta
5. Algunas asignaturas y prácticas 20
6. Prospectivas en la Presidencia 22
7. Avanzar en la normalización
algunas claves y recomendaciones 25

■ 1. De la sistematización

La sistematización de experiencias es una interpretación crítica de una o varias experiencias. Una vez organizadas y reconstruidas estas experiencias se pueden identificar elementos como la lógica del proceso, los factores y claves que han intervenido en el proceso, cómo se han relacionado y por qué lo han hecho de esta manera. También se le denomina “sistematización de experiencias”.

Las experiencias son procesos dinámicos en constante cambio y movilidad. En la medida en que las experiencias son procesos complejos intervienen una serie de factores objetivos y subjetivos interrelacionados:

- Condiciones del contexto o momento histórico.
- Circunstancias especiales que lo hacen posible.
- Acciones específicas para la consecución de determinados objetivos.
- Reacciones derivadas de dichas acciones.
- Resultados esperados o no esperados.
- Las percepciones, interpretaciones, intuiciones y emociones de los hombres y mujeres implicados.
- Las relaciones que se establecen entre los sujetos de dichas experiencias.

■ 1.1. Para qué sistematizar

La sistematización de las experiencias nos permite:

- Comprender más profundamente nuestras experiencias mejorando las mismas. Y es que, de alta garantía, nos permite mejorar, superar obstáculos y encontrar dificultades o errores repetitivos para ser tenidos en cuenta en el futuro.
- Compartir e intercambiar nuestros aprendizajes con otras experiencias similares. Nos permite ir más allá del intercambio anecdótico.
- Contribuir a la reflexión teórica con los conocimientos que surgen directamente de las experiencias. Nos permite realizar el primer paso de la teorización; relacionar la práctica con la teoría.
- La incidencia en la política y en el planeta empieza por los aprendizajes concretos que vienen de experiencias reales. Así, en base a lo que sucede en nuestro caso, nos permite realizar propuestas de mayor alcance.

En el proceso de sistematización de experiencias hay una intencionalidad transformadora, pero el factor transformador no es la sistematización en sí misma, sino las personas que refuerzan la capacidad de promover praxis transformadoras en la sistematización.

Así, se revisa, dirige y reimpulsa en el proceso de sistematización. En este proceso se identifican y analizan los errores y aciertos y se reconstruye el camino.

Por tanto, la sistematización de las experiencias se fundamenta en la reflexión e interpretación crítica de la práctica, basada en la reconstrucción de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en la experiencia y en el carácter antagónico. Y de la práctica salen aprendizajes compatibles.

■ 1.2. ¿Por qué sistematizar la experiencia de Lehendakaritza?

El proceso de promoción del euskera en Lehendakaritza no es nuevo, ya que se han desarrollado diversas iniciativas para aumentar la presencia y el uso del euskera a lo largo de los últimos tiempos.

Sin embargo, en 2017 se decidió dar una nueva visión al proceso, y es legítimo decir que ha supuesto un impulso significativo al proceso de normalización del euskera en la organización, tanto si atendemos a variables cuantitativas (uso y presencia rigurosa) como cualitativas (ilusión, colaboración, implicación, solidez de la iniciativa...).

Así, conscientes del éxito de la experiencia, se optó por analizar lo realizado, ya que el resultado del análisis del itinerario puede ser ejemplar y de ayuda para organizaciones similares, así como para determinar los pasos a seguir en la propia organización, teniendo en cuenta las materias previamente identificadas y las áreas de mejora.

Por todo ello, en las siguientes páginas se recogen los objetivos y las principales aportaciones del proceso de sistematización.

■ 2. Objetivos

■ 2.1. Objetivos del proyecto

Objetivo general

- Sistematizar el trabajo realizado durante el periodo 2017-2021 en la trayectoria de normalización del euskera en la Presidencia del Gobierno Vasco.
- Identificar las líneas de trabajo y claves futuras para estabilizar los logros lingüísticos habidos en los últimos cinco años en Lehendakaritza y convertir la Presidencia en el centro respiratorio del euskera.

Objetivos específicos

- Recoger un modelo o referencia del itinerario recorrido para ponerlo a disposición de cualquier entidad interesada.
- Sistematizar la trayectoria de los últimos años, dentro de 10 años, para poder imaginar dónde queremos que esté Lehendakaritza en la normalización del euskera.
- Colaborar en la identificación de las líneas de trabajo clave para el nuevo periodo de planificación.

■ 3. Introducción

■ 3.1. Algunos datos de la organización

Cambios de mandato en la administración pública en la organización interna y en la composición de las instituciones. 2017 - 2021 Pero consideramos importante recoger una referencia media porque las características y culturas de cada organización influyen en las formas de trabajar.

Por otra parte, la Presidencia está compuesta por tres o cuatro secretarías generales, y dentro de la misma existe una gran diversidad de direcciones. Algunas direcciones son más grandes que otras, pero la media es de 10 personas. Aproximadamente 110-120 personas conforman la Matriz Primera. Esto permite trabajar directamente en todas las direcciones y con todos los responsables y trabajadores.

Además, cuenta con estructura y recursos humanos para incidir en la normalización:

- Grupo de trabajo de euskera (formado por representantes de todas las direcciones).
- Dos técnicos de euskera.
- Responsable de Euskera.
- Asesoramiento externo.
- Y, en general, todas las secretarías, direcciones y responsables y personal laboral que integran la propia Presidencia.

■ 3.2. Situación de partida y pregunta clave

A pesar de que el proceso de normalización del euskera en Lehendakaritza se inició hace tiempo, en este trabajo vamos a analizar el periodo comprendido entre los años 2017 y 2022. No partimos, por tanto, de cero, ya que anteriormente había realizado numerosos pasos en orden a la celebración de la sta de euskera y a la normalización del euskera.

■ 3.3. Foto general de partida (año 2017)

- Primer plan de utilización de Lehendakaritza V.Fue diseñado junto con el periodo de planificación.
- Si bien el personal que no entendía el euskera estaba muy reducido en Lehendakaritza, es cierto que la mayoría de los trabajadores tenían más facilidad en castellano.
- Esta competencia relativa en euskera condicionaba, entre otras cosas, el uso del euskera. Asimismo, era imprescindible explotar la competencia lingüística y aumentar el uso del euskera, lo que redundaría en una mejora de la competencia en euskera.Para ello, la adhesión, tercer componente imprescindible.
- El euskera estaba plenamente interiorizado como lengua de servicio en toda la organización, tanto por parte del personal como por parte de los responsables.
- Vivían el euskera como lengua de trabajo, como una realidad compleja.Estaban a favor de que el euskera fuera lengua de trabajo, pero a esa defensa enseguida añadían una segunda idea: el euskera sí, pero sin ofender a nadie. ¿Qué significaba ese deseo de no ofender a nadie? Pues que los objetivos marcados en la lengua de trabajo sean muy amplios, que nadie se sienta incómodo y que no sean suficientes para aumentar su uso en la lengua de trabajo.
- Para incidir en la lengua de trabajo, encontramos los siguientes discursos o ideas principales:
 - Los jóvenes van a tener mayor competencia en euskera que nosotros, y por lo tanto ellos van a hacerlo mejor y más que nosotros.
 - Siempre se pide a los trabajadores, pero ¿a los responsables qué?
 - Y lo comentado anteriormente: el euskera como lengua de trabajo, pero sin ofender a nadie.

■ 3.4. Foto general destino (año 2021)

- Hay muy poco personal que no entiende euskera en Lehendakaritza, VII del plan de Utilización. Antes de finalizar la elaboración del plan, todo el personal conocerá el euskera.La fecha de preceptividad está establecida en todos los puestos que van a quedar pendientes de la jubilación de los que no lo saben, a los nuevos que vengan.A pesar de la mayor facilidad de uso del castellano de la mayoría de los trabajadores, el uso del euskera ha incrementado su capacidad global.
- El uso del euskera en la lengua de trabajo, oral y escrita ha aumentado considerablemente.Algunos datos:
 - Donativos recíprocos dentro de la Presidencia: en 2017 en euskera 47%, en 2021 73% (se miden los últimos 10 emails recibidos por trabajadores y responsables).
 - Presión-Presidencia: 2017 en euskera, 51%, 2019, 54%.
 - En las relaciones por parejas, el 52% de las relaciones en 2017 eran siempre o casi siempre en castellano y en 2021 el 21%.
 - En las relaciones escritas con el resto de departamentos del Gobierno Vasco, el 39% del personal se relaciona cada vez más en euskera. Con el resto de departamentos el 44% de los mensajes son exclusivamente en euskera. Tanto el personal como los responsables están dando el salto del bilingüismo al euskera.
- En general, todo el mundo se ha implicado en el plan, casi todo el mundo se ha movido dentro del plan de euskera; la gente ha dejado de tener un estado de “confort” lingüística para adoptar nuevos retos lingüísticos a favor del euskera.

- Trabajar en euskera, y hablar sólo en euskera, casi nadie lo duda. Los que saben y no saben euskera viven cada vez más racionales. En el camino han surgido incomodidades, pero también se ha desarrollado la capacidad de gestionarlas. Se ha interiorizado que el desarrollo del euskera precisa de espacios en lengua vasca, y que uno de esos espacios es la lengua de trabajo. Se ha tomado conciencia de que la igualdad entre las lenguas oficiales no puede venir del bilingüismo simétrico.
- Los discursos o ideas centrales que encontramos al principio y a los que hemos hecho alusión están totalmente superados:
 - La responsabilidad de hablar en euskera es de todos. La nueva generación como lengua en la organización
 - se sumergirán en la dinámica principal. Tenemos que crear las condiciones para que trabajen en euskera.
 - Actualmente no se cuestiona la implicación, liderazgo y esfuerzo de los responsables. Por el contrario, se menciona explícitamente que los rados-ardu- (incluso los que no saben euskera) facilitan e impulsan el desarrollo del plan. También explotan al máximo su capacidad de euskera, participan en clases de euskera.
 - Todos los que componemos la Presidencia somos importantes en el plan de utilización (tanto responsables como trabajadores con capacidad).
 - Han pasado del miedo a ofender a nadie a promover alianzas entre ellos. Han construido la complicidad entre iguales capacidades, han buscado “acuerdos lingüísticos”.
 - Aumenta el uso gracias a la implicación de todos, trabajadores y responsables.



4. Descripción de la ruta

En este apartado recogemos cronológicamente los principales pasos dados en los últimos 4 años. Se han realizado muchos trabajos y pasos que resumiremos en 14 pasos. En los siguientes apartados enriqueceremos el trabajo realizado.

4.1. Nombramiento del nuevo Jefe del Comité de Euskera (2017)

La Presidencia nombró responsable político de la normalización del euskera. Para llevar a cabo con éxito la responsabilidad adquirida se dieron dos condiciones:

- Confianza de la organización en el responsable político.
- Facilitar los pasos necesarios para poder dar nuevos saltos en la normalización.

■ 4.2. Acordar desde el principio la colaboración a nivel político y técnico

La Presidencia contrató a Elhuyar para realizar labores de asesoramiento. La presidenta de la comisión y la asesora del grupo de trabajo de euskera acordaron desde el principio trabajar conjuntamente. El Presidente de la Comisión del Grupo de Trabajo de Euskera, Primero, dos técnicos de euskera de planificación y asesor, constituyeron un grupo motor para incidir en la normalización.

En este grupo operativo se acordaron los primeros pasos a seguir:

- Reunirse con los responsables y trabajadores y escucharles antes de proponer nada.
- Extraer conclusiones de lo escuchado.
- Proponer la estrategia y los pasos a seguir en el grupo motor, contrastar el euskera en el grupo de trabajo y en los departamentos y recoger las aportaciones.

4.2. Escucha activa (2017)

El proceso de normalización del euskera es una manifestación. Y en el eje y punto de partida de este proceso hay personas que viven esa realidad que queremos cambiar o mejorar. Por eso, el primer paso fue escuchar a la gente para saber cuál era la trayectoria de la organización en la normalización del euskera, cuál era su visión del euskera en relación con el plan, dónde se situaban a sí mismos en normalización.

el proceso de motivación; el acercamiento a la realidad lingüística de cada departamento; su implicación; sus discursos; sus vivencias...

Esta escucha se realizó en tres zonas o grupos:

- Primero en el grupo de trabajo de euskera.
- Posteriormente se realizaron entrevistas individuales:
 - A los miembros del Grupo de Trabajo de Euskera (que sólo hizo el consultor).
 - Responsables (Jefes de Euskera y asesores).

De aquellas entrevistas y del análisis de la documentación que se recogía en torno al plan (principalmente las actas de los dos años anteriores del Grupo de Trabajo de Euskera) se elaboró un diagnóstico cualitativo, conclusiones y propuestas a futuro. Todo ello fue contrastado y completado por departamentos.

4.4. Identificar el reto clave 2017

De aquella reflexión anterior surgió uno de los retos identificados: ¿Cómo crear las condiciones para dar nuevos pasos en la normalización del euskera en Lehendakaritza y para una buena convivencia de las comunidades de hablantes? Si se contesta correctamente a esta pregunta, ya se preveía que podíamos encaminarnos hacia el éxito. Para hacer frente a este reto, identificamos varias estrategias o claves:

- a. Poner en valor la comprensión.
- b. Construir complicidades entre diferentes tipos de hablantes a partir de la convivencia.
- c. Implicar a todo el personal en un plan de utilización de competencias. Todos somos clave y necesarios.
- d. Empoderar a los hablantes, a las personas que forman la organización, mediante la formación sociolingüística.
- e. Mejorar la comunicación del Plan.
- f. Construir un discurso nuevo.
- g. Realizar una fotografía detallada de la situación del euskera.
- h. Compromisos concretos de uso.**
 - i. La clave para aumentar la capacidad está en el uso.
 - j. Activar o reforzar el liderazgo lingüístico de los responsables.
 - k. Ponernos un reto: la certificación bikain

■ 4.5. Imaginar / materializar el inicio de una nueva fase en la normalización del euskera (2017)

El proceso de normalización de Lehendakaritza también se encontraba en un punto de inflexión. Se vio claramente que había que terminar una fase y comenzar otra nueva. Era importante que todos sintiéramos que íbamos a dar un nuevo salto y para ello era necesaria la implicación de los responsables.

Se organizó un acto especial. Responsabilidad derivada de la responsabilidad asumida por todos los trabajadores y trabajadoras que integran la Presidencia. El Lehendakari asumió el liderazgo para ello, fue una de las pruebas fundamentales.

En aquella sesión el Presidente dejó claro que era el momento de colocar la luz en la lengua de trabajo más allá de la lengua de servicio.

A esta sesión invitamos a Kike Amonarriz. Objetivo: explicar la trayectoria del proceso de normalización en la sociedad, los retos lingüísticos que tenemos en la sociedad y enmarcar el proceso de normalización lingüística en la sociedad. Era imprescindible conectar los retos del perfil de Lehendakaritza con los retos que tiene la sociedad, porque era lo que da sentido al esfuerzo que se pedía a los empleados y responsables.

Aquella sesión fue un punto de inflexión, ya que se acabó una fase y se inició una nueva.

■ 4.6. Consensuar y realizar la simulación del proceso de evaluación sobresaliente (2017)

¿Qué queríamos conseguir con la simulación?

Se trataba de dar importancia no sólo al resultado de la evaluación, sino también al proceso, a la manera de hacer realidad esta simulación. Este aspecto se trabajó con anterioridad, incidiendo en la implicación de los responsables en el proceso y en el impulso del proceso y en la participación del conjunto del departamento. De alguna manera se quería que todo el mundo participara en este proceso y que fuese un proceso de elaboración común. El VPL nos acompañó en el proceso, lo que otorgó una mayor legitimación al proceso, al resultado y a los futuros.

Además, queríamos recoger fotografías y datos concretos sobre la situación y uso del euskera: La Presidencia en su conjunto, por un lado, la de cada Dirección, por otro. La recogida por dirección nos permitía establecer objetivos concretos y personalizar más las responsabilidades (Plan de Euskera para todos y a la vez evitar que no sea de nadie).

Había que hacer ver y sentir a los responsables la necesidad de abordar el tema del euskera. La simulación nos dio la oportunidad. La presencia de la simulación supuso un desmoronamiento del proceso de evaluación, pero también la necesidad de abordar el tema.

Además, la simulación nos obligó a crear un euskera plan y un sesgo coherente en torno al proceso de normalización y a coser los diferentes elementos que forman parte de la normalización.

4.7. Formular la normalización del euskera como reto (2018)

La normalización del euskera es una obligación legal para la Presidencia. Pero se hizo más ambicioso, el dominio del euskera, que el que la ley establezca, el tener visión por querer hacerlo en euskera. Por un lado, se vio claro que el deseo de unos sería imprescindible para influir en los demás. Por otro lado, aunque la ley es imprescindible, no es suficiente; la ley, por ley, no puede avanzar en la normalización del euskera en contra de la voluntad mayoritaria, al menos indebidamente.

Tras el proceso de evaluación de excelencia, se acondicionó la elaboración de un nuevo plan de uso en la ciudad. En el diseño de este plan se impulsó la participación de todos.

Las tareas se llevaron a cabo por dirección, y las tareas del grupo promotor y del grupo Euskera Lantaldea.

En el marco de este plan se concretó como reto la obtención del Bikain de plata. La simulación realizada con anterioridad nos sirvió para saber que la obtención de esta certificación era un reto y, en el caso de realizar un trabajo, alcanzable. Nos pareció más motivador plantearnos como reto que como obligación.

4.8. Puesta en marcha del nuevo plan de uso (2018)

VI. Con la elaboración del plan estratégico del periodo de planificación se diseñaron los planes de gestión asociados al mismo. El Plan General de Gestión se coordinó en el Grupo de Trabajo de Euskera y, en base a ello, el de cada Dirección.

Con el nuevo plan de uso del euskera aprobado en junio todo el personal se sintió interpelado por un trabajador en una reunión: "(...) nire plana orain arte neutro izan da. Ez da heldu eragin. ¿Cómo me siento? Intentaré no quedarme en una isla y subirme al carro (...)". Por lo tanto, con el plan berie todos sintieron un movimiento renovado a favor del euskera, una sensación que estaba cambiando algo, que movilizaba a todos (muchos con ilusión, otros por necesidad, ...).

Teníamos muy en cuenta la pregunta clave y la estrategia o claves para responder. Entre las realizadas destacamos tres:

- El personal y los responsables asumieron unos retos lingüísticos concretos. Además de cumplir los requisitos mínimos establecidos por la Ley, se pretendía avanzar progresivamente en la lengua de trabajo desde el punto de vista personal. (Casi) decir a un trabajador que ha estado íntegramente en castellano que tiene que trabajar en euskera, le puede resultar un reto excesivo y bloquearle. Por lo tanto, para desbloquearla, para vencer la capacidad, propusimos pequeños pasos. El objetivo era explotar la capacidad de retención existente en la Presidencia, comenzando a usarla y procediendo a "contaminar" lentamente los vecinos,

crear una dinámica positiva, adquirir la capacidad a medida que se utiliza, aumentar la motivación con ella, etc. Es decir, que todos y todas den pequeños pasos, den un gran paso entre todos y todas. Este trabajo lo realizamos por Dirección y analizamos estos compromisos individuales por equipos.

- su repercusión en el nivel.

- Se suscitó que todos encontraran su lugar dentro del plan y crearan complicidades entre ellos. Por lo que se refiere a los que no entendían el euskera, nos parecen dignas de mención dos notas: por un lado, se les ofreció un curso de comprensión oral (curso que se realiza todos los años y que se imparte en la propia Presidencia, con la universalización de la comprensión) y, por otro, se les hizo ver que todas las competencias pueden dar pasos a favor del euskera. En el caso de los responsables, por ejemplo, fomentando que el grupo de trabajo trabaje en euskera, explícitamente transmitiendo al grupo ese deseo, o haciendo ver y sentir a los demás responsables que no saben euskera que es natural que quienes saben euskera lo hagan en euskera. Esto último se resume muy bien en la declaración realizada por un responsable: “mi objetivo es sentirme a gusto mientras los demás hablan euskera, y los demás se enteran a gusto euskera, yo está presente”.
- Creamos espacios para reflexionar sobre el proceso de normalización y trabajamos la formación y la sociolingüística.

Y es que en cualquier organización, incluso en Lehendakaritza, predomina la diversidad: en sus trayectorias lingüísticas, en sus vivencias, en sus actitudes lingüísticas y en sus comportamientos, es imprescindible gestionar adecuadamente esa diversidad.

4.📌. Renovar y completar el sistema de gestión del euskera (2018)

Para dar nuevos pasos en la lengua de trabajo consideramos imprescindible incidir o renovar el sistema de gestión del euskera. La lengua de trabajo no puede ser influida por la simple voluntad de uno mismo.

El sistema a innovar tenía que tener en cuenta dos aspectos: el subjetivo (fomentando la participación de los trabajadores, a través de la formación sociolingüística, el euskera ligado al reto de la carga de trabajo...), y el objetivo, por otro lado, el de renovar los criterios lingüísticos, ir de los tráficados de la lengua de trabajo a objetivos concretos, definir un protocolo de recepción eficaz, ejercer el liderazgo de los responsables, dar un impulso al plan de formación...

Criterios lingüísticos

En primer lugar renovamos y actualizamos los criterios lingüísticos (2018). Adecuación a la Presidencia de los criterios de construcción lingüística establecidos por el Gobierno Vasco y ordenación según EHE. La confluencia de los criterios lingüísticos, la estructura de los excelentes y la estructura del plan de uso daba coherencia a las tareas a realizar y, además, facilitó el desarrollo del plan.

Liderazgo lingüístico de los responsables

Elaboración de un protocolo para impulsar el liderazgo lingüístico de los responsables.

En primer lugar, se hizo una fotografía por Dirección a través del simulacro, donde cada Dirección se encontraba por la media de todo el Departamento. Por lo tanto, cada responsable conoció la situación o el punto de partida de su dirección en materia lingüística. Por otro lado, en los criterios de perfil se definió también el norte, además de los criterios específicos por tramos. Estaba claro que en la lengua de servicio había que garantizar las dos lenguas oficiales, pero en cuanto a la lengua de trabajo, en la introducción recogimos 3 ideas clave:

- El objetivo en la lengua de trabajo no es conseguir un bilingüismo simétrico, ya que implica, además de duplicar el trabajo, que la lengua minorizada siga siendo dependiente de la lengua principal.
- Por lo tanto, la estrategia para que el euskera sea una lengua de trabajo, y con el fin de lograr un equilibrio entre ambas lenguas, consiste en crear progresivamente espacios y funciones exclusivamente en euskera en el trabajo.
- Y es que todas las lenguas, y por tanto las lenguas minoritarias, necesitan funciones o espacios en los que esa educación idiomática prevalezca para su desarrollo.

Así que teníamos definidos dónde estábamos y hacia dónde teníamos que ir. También que los responsables asumieran el liderazgo lingüístico.

¿Pero en qué se materializaba ese liderazgo?¿En qué se les pedía esa ejemplaridad?En este protocolo acordamos esto, dejando clara la idea de que los responsables sean o no capaces de hacerlo en euskera, todos son líderes con perfil y pueden utilizar ese liderazgo a favor o no del euskera.

Modelo de gobernanza del euskera

Queríamos renovar el modelo para gestionar las lenguas, y en particular para incrementar el uso del euskera. Y planteamos la pregunta ¿qué debe fomentar este modelo renovado?

Respondiendo a esta pregunta basamos el modelo de gobernanza de la Presidencia en 6 pilares:

- Fomenta la responsabilidad y el liderazgo compartido de la normalización. El reto del euskera es un reto que nos incumbe a todos.
- Nuestro modelo combina la competencia y el uso del euskera.
- Fomenta el empoderamiento de los hablantes a través de la formación sociolingüística (e impulsa espacios para hablar en torno a la normalización).
- Promueve la creación en euskera.
- Las condiciones de mantenimiento de los logros garantizan los ecosistemas protegidos.Y tres soportes para ello:
 - Perfiles lingüísticos y fechas de preceptividad de los puestos de trabajo.
 - **Protocolo de recepción para nuevos trabajadores (el momento más adecuado para fomentar dinámicas a favor del euskera es cuando un trabajador se incorpora a un nuevo puesto de trabajo).**
 - Desarrollar un liderazgo lingüístico adecuado por parte de los responsables
- Fomenta el seguimiento y evaluación del plan para conocer la evolución del euskera (realizamos una labor pedagógica para explicar a todo el personal que las mediciones no eran para fiscalizar o enjuiciar la actividad de nadie, sino para conocer el impacto de la política que veníamos desarrollando).Cada cuatro o cinco años se acordó aplicar la metodología de evaluación excelente (además de otras mediciones y evaluaciones, las hps y las minoritarias en el grupo de trabajo de euskera).

Dentro de las 6 líneas de trabajo citadas, recogimos diferentes ideas y estrategias.

Protocolo de recepción para nuevos trabajadores

Como ya se ha comentado, los nuevos empleados se desplazan a la situación o dinámica lingüística predominante de la organización.Desde luego, estábamos trabajando para desplazar o equilibrar esta dinámica hacia el euskera, pero por otro lado consideramos imprescindible el desarrollo de un protocolo de recepción adecuado para los nuevos trabajadores (no digamos, dado el peso del cambio de generación que se está dando en la administración en estos momentos).

En relación con la acogida de nuevos trabajadores, destacamos tres ideas clave:

Además de dar a conocer al nuevo trabajador las tareas que le corresponden al puesto, teníamos que informarle de la lengua en la que tenía que realizar dichas tareas, pero también ese protocolo debía servir para construir en euskera nuevas relaciones entre los trabajadores.

Por lo tanto, el protocolo de recepción no debería tener en cuenta sólo al nuevo trabajador, sino también al resto de compañeros.La satisfacción del nuevo trabajador y la primera palabra en euskera para el nuevo trabajador correspondía a todos.

Incluir objetivos lingüísticos en las memorias presupuestarias

Las memorias presupuestarias de todas las direcciones incorporaron el enfoque de la normalización del euskera.

■ 4.10. Participar en el periodo de euskera 2018

El proyecto de Euskaraldia vino a medida, en un momento óptimo, con una elaboración previa y en plena coherencia con su elaboración.El tiempo de euskera sirvió para romper los límites psicologicos que muchas

veces nos ponemos a nosotros mismos, porque creó un marco adecuado para romper esos límites, para teñir esperanzas, para perder vergüenza...

Participó la inmensa mayoría de la gente, el uso aumentó y fue una experiencia muy enriquecedora para la mayoría de trabajadores y responsables.

El de Euskara no fue una acción suelta, sino un ejercicio que se insertó en el marco de un plan o proceso. El trabajo previo contribuyó al éxito de la fase de euskera, al tiempo que reforzó los pasos dados hasta entonces por la fase de euskera.

Accidentalmente hubo una demostración de fuerza a favor del euskera, demostrando que se podrían dar nuevos saltos en la normalización en la organización. La oportunidad y el deseo de expresarse en euskera se evidenciaron conjuntamente. El 3 de diciembre, la afluencia masiva de público a Lehendakaritza en torno al euskera y la fase de euskera impactó a muchas personas, agitando las emociones.

Por otra parte, la Presidencia se sumó plenamente a los retos lingüísticos que tiene el pueblo vasco, lo que también le dio fuerza e ilusión a todos.

■ 4.11. Realizar un proceso de evaluación excelente (2019)

Se presentó al proceso de evaluación Bikain en la entidad en 2019 y obtuvo la certificación de plata. La certificación Bikain supuso un reto, un reto colectivo, pero también una excusa y un acicate para dar nuevos pasos.

- La consideración del certificado como un reto, supuso dotar al tema del euskera de una mayor centralidad en la agenda de la organización, así como en la agenda de los responsables.
- El autodiagnóstico realizado en la simulación del año 2017 nos llevó a la necesidad de construir un relato coherente (suturar elementos), de lo que estás haciendo y de lo que quieres hacer, y nos ayudó a definir las principales estrategias a llevar a la práctica.
- La obtención de la certificación en 2019 supuso el reconocimiento de la labor realizada, de la colaboración y del caudal obtenido entre todos. Lo que se veía y sentía desde dentro era refrendado por una mirada externa. Es decir, nos indicó que el proceso se estaba desarrollando en la dirección adecuada.
- Pero a pesar de que el recorrido y el resultado obtenido fueron impresionantes, el informe de evaluación recogía una preocupación fundamental: “el nuevo modelo tiene todavía un corto recorrido para ver cuáles pueden ser los resultados a medio-largo plazo”. Además, la falta de un plan de formación sistematizado era uno de los aspectos a mejorar.

Con el objetivo de presentar el resultado de la evaluación y ponerlo a la vista, se realizó un seminario de toda la Presidencia. También participó la VPL. En resumen, salimos fortalecidos de aquel proceso:

- En movimiento y con el norte bien definido.
- Reforzando el sistema de gestión del euskera. Estableciendo mejores condiciones objetivas para la realización de nuevos usos.
- El personal y los responsables apoyaban el plan de euskera y el trabajo se estaba realizando entre todos, con el visto bueno y el respaldo de casi toda la organización.
- El uso aumentó notablemente desde la simulación de 2017, oral y expresiva, y como consecuencia de este uso, la capacidad de euskera también. De estar a favor del euskera, a hacer ese clic.

■ 4.12. Renovar el reto lingüístico: (2020)

En un plazo de dos años se estableció como nuevo reto la obtención del certificado Bikain de oro. De alguna manera se vio la posibilidad de estabilizar el resultado florido, fijar el nuevo modelo y, si es posible, incrementar el uso “aprovechando la ola”.

El hecho de querer aprovechar esta ola también suscitó preocupaciones en el equipo de euskera: ¿vamos demasiado deprisa? ¿Estamos pidiendo demasiado? ¿Estamos gestionando bien la diversidad? Presidencia arriba y abajo... ¿para tanto es lo que estamos haciendo?

Consideramos imprescindible mantener el equilibrio.

Teníamos que seguir analizando nuestra realidad lingüística desde la perspectiva de la lengua minoritaria, la mirada

profundizar en ello. ¿Qué necesita una lengua minoritaria para su desarrollo? Entre ellos, algunos espacios o funciones en los que va a primar esa lengua, las zonas respiratorias. Teníamos que seguir desarrollando esta idea de convertir la presidencia en un centro respiratorio.

■ 4.13. Completar el sistema de gestión del euskera (2020)

Para completar el sistema, teníamos dos tareas principales: por un lado, elaborar y poner en marcha un procedimiento para aumentar la creación en euskera y gestionar las traducciones. Y por otro lado, completar el plan de formación.

Protocolo de creación y traducción en euskera

En dicho protocolo se recogieron, entre otros, los siguientes objetivos:

- Fomentar la creación en euskera, aumentando el nivel de euskera de los trabajadores a través del euskera.
- Reducir, en la medida de lo posible, las traducciones que se envían al exterior o, al menos, aumentar la tendencia a la traducción del euskera al castellano en la zona de envío.

En dicho protocolo se recogió también el uso de la traducción automática. Puesta a disposición de todos la herramienta de Memorias.

Plan de formación específico

En el entonces, se decidió poner las bases, trabajar la motivación (querer utilizar el euskera) y mejorar la capacitación en euskera que ya existía en la organización. Es decir, la principal estrategia para mejorar la competencia fue el uso del euskera, no el plan de formación específico.

Por ello, la formación lingüística específica se orientó inicialmente a dos colectivos de personas que condicionaban este uso:

- Adquirir dicha comprensión a quienes no entendían el euskera (y no entorpecer, entre otras cosas, la labor de los hablantes vascos. Es decir, que los hablantes castellanoparlantes vivan naturalmente en euskera. Ver esta situación como una oportunidad de aprendizaje para quienes no lo hacen en euskera y no como un indicador de falta de respeto).
- A las personas que necesitaban el impulso de ser receptoras a ser usuarias, se les hablaba en euskera para aumentar la carga de personal.

Entre el año 2017 y el 2019 se consiguió incrementar la actividad escrita en euskera y, una vez puesta en marcha esta dinámica, era un buen momento para impartir también formación lingüística relacionada con este uso. Además, en el protocolo de creación en euskera se volvió a exigir a los trabajadores y responsables un nuevo salto en la redacción, a lo que también se debía prestar su colaboración.

Este aspecto también figuraba entre los aspectos a mejorar en el proceso de evaluación excelente.

Diagnóstico detallado de la actividad escrita

Además del protocolo y la formación específica, realizamos un diagnóstico detallado de la actividad escrita. Se elaboró un breve detalle de la producción escrita de cada trabajador (si realizan escritos largos o cortos, qué tipo de documentos utilizan...). Por otro lado, se recogió la capacidad de elaboración/producción de estos documentos en euskera y se identificaron las necesidades de formación.

Plan general de formación lingüística

Por todo ello, diseñamos un plan global de formación lingüística. Dentro de este plan, tres iniciativas diferentes:

- Módulos de comprensión y conversación (que se pusieron en marcha en el canal y que abarcan todo el curso).

- Formación formativa de carácter general, que ya se generaba en euskera, con el fin de obtener directrices o herramientas para escribir más clara y mejor.

- Módulos de elaboración de escritos en expedientes administrativos: en primer lugar la opción de tres tipos de escritos (subvenciones, decretos e informe de necesidades) y se organizaron cursos dirigidos a las personas que los generaban. Un curso para cada tipo de

En relación a la formación general y a los cursos o formación para la elaboración de escritos concretos, se pueden citar algunos detalles:

- Su objetivo era compaginar la formación con el uso profesional. De uso profesional a formación, de formación a uso laboral.
- Queríamos que la idea de la formación lingüística continua se incorporara a la organización. Y se acordó que todos los años la mayoría de los trabajadores hicieran, al menos, un curso de euskera y analizaran la evolución de la capacidad.
- Una serie de medidas adoptadas por la organización para facilitar la participación del mayor número posible de personas:
 - Organización de cursos cortos.
 - Sesiones en Lehendakaritza.
 - Organización de clases pequeñas y homogéneas capacitivamente (3-4 personas).
 - Buscar buenos profesores.
 - Involucrar a los responsables y fomentar la participación de los trabajadores (“entonces de clase, abandonarlo todo y a clase”).
- Tuve todos los cursos y todos los grupos en un corto periodo de tiempo, y los cursamos en el mismo periodo, hicimos todos los cursos en 5-6 semanas, y lo seguiremos haciendo. Con ello pretendíamos crear un ambiente y una dinámica general en la organización que favoreciera el uso escrito y que fuera contagiosa. Creemos que con esta estrategia acerté de lleno. De hecho, el impacto es mayor para la organización “entera” recibir formación en el mismo periodo que para la distribución de grupos y cursos a lo largo del año.
- El objetivo principal del profesorado fue despertar la curiosidad en el alumnado, el deseo de aprender más. Queríamos que saliéramos contentos del curso y, en relación con ello, claro está, que se adquirieran una serie de herramientas / “trucos” para mejorar la autoescritura y que se aplicaran en el día a día.
- Se intentó poner en marcha los cursos, siempre que fuera posible, sobre la base de la realidad de la actividad laboral escrita diaria de trabajadores y responsables. Es decir, que el tema de trabajo sean escritos en euskera creados por los propios trabajadores. La estrategia de futuro también será esa.
- Recogimos las valoraciones del profesor y del personal. La valoración fue muy positiva. Y (casi) todos manifestaron su deseo de seguir aprendiendo.

El 80% de las personas (trabajadores y responsables) que integran la organización han participado en la formación -pla, manifestando su voluntad de continuar participando en dicha formación continua.

■ 4.14. Realizar un proceso de evaluación excelente (2021)

Las preguntas que teníamos sobre la mesa eran las siguientes: ¿Seríamos capaces de utilizar la utilización conseguida en 2019, con los resultados? ¿El sistema de gestión adoptado es eficaz? ¿Se basa en un cambio estructural? ¿O ha sido algo puntual?

El resultado de la evaluación nos confirmó que estábamos en la dirección adecuada y que no sólo se mantuvieron los resultados, sino que la reunión también aumentó de la última evaluación.

Conseguimos la certificación de oro.

Otro dato importante. En 2021 se midió la valoración de los trabajadores y representantes institucionales respecto al plan de uso. El resultado fue el siguiente:

- Muy bien el 49%.
- Bien 44%.
- Mal o mal 6%.

Los principales pasos y claves se resumen en los siguientes esquemas:

**PRESIDENCIA CON PERFIL
LINGÜÍSTICO - NORMALIZACIÓN
RECORRIDO Y CLAVES**

COMPLETAR LA	FOTOGRAFIA DE PARTIDA	IDENTIFICAR EL RETO CLAVE
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de Euskera. • Equipo Operativo. • Grupo de Trabajo de Euskera. • Normalizadores del euskera. • Condiciones del responsable del euskera. • Nivel político y técnico en cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa: Comisión de Euskera. • Entrevistas. • Acordar la foto de destino. • Las personas como 	<ul style="list-style-type: none"> • CERTIFICADO BIKAIN. • Subrayar la importancia. • Hacer que el personal se sienta parte. • Empoderar a los hablantes. • Mejorar la comunicación. • Construir un nuevo discurso. • Compromisos concretos de uso. • Uso clave para aumentar la capacidad.

	EVALUACIÓN EXCELENTE SIMULANDO	IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE USO DEL EUSKERA
<ul style="list-style-type: none"> • Acto especial. • Implicación de los responsables. • Hacia la lengua de trabajo, sin ofender a nadie. • Alinearnos con los retos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografía detallada. • Importancia del proceso. • Personalizar responsabilidades. • Visibilizar y sentir la necesidad. • Relato. • Coherencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del nuevo plan por direcciones. • Objetivo BIKAIN de plata. • La normalización del euskera como requisito legal pero por querer hacerlo en euskera.

**PRESIDENCIA CON PERFIL
LINGÜÍSTICO - NORMALIZACIÓN
RECORRIDO Y CLAVES**

GESTIÓN DEL EUSKERA - RENOVAR EL SISTEMA	ORGANIZAR INICIATIVAS DE ACTIVACIÓN DEL USO	EVALUACIÓN EXCELENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Criterios lingüísticos. • Liderazgo lingüístico. • Modelo de gobernanza del euskera. • Protocolo de recepción para el personal. • Mirada de la tierra en la unidad. • Memoriales de gestión en las memorias presupuestarias. • Liderazgo de los responsables. • Espacios donde predominará el euskera. • Sistema de captación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en EUSKARALDIA. • Convertir oportunidad y deseo en cambio. • Empoderar a los hablantes. • Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner el euskera en la agenda. • Confirmación por la mirada externa. • Identificar estrategias. • Mirada externa. • Reconocimiento del trabajo realizado. • De la separación a la práctica.

PERFIL - INNOVAR EL RETO	GESTIÓN DEL EUSKERA - COMPLETAR EL	EVALUACIÓN EXCELENTE
<ul style="list-style-type: none"> • ESTUPENDO DE ORO. • Mantener el equilibrio. • Aprovechar la ola. • Profundizar desde la mirada del lenguaje minoritario, las zonas respiratorias. 	<p style="text-align: center;">creación y traducción en euskera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de formación • Diagnóstico de la actividad escrita. • Objetivo de la comprensión del euskera. • De destinatario a usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevos retos. • Sistematizar y mirar hacia delante. • ¿Seremos capaces de mantener los resultados obtenidos? • ¿Es eficaz el sistema de gestión constituido? • ¿Hemos conseguido cambios estructurales?

5. Algunas asignaturas y reflexión

- El tema del euskera sigue siendo un tema delicado para muchas personas, con un perfil lingüístico que contrasta en general con la convivencia entre comunidades. Es un tema que produce muchas emociones y en una actitud de atracción, como en la sociedad, predomina la diversidad: diferentes tipos de hablantes, el lenguaje -diferentes actitudes y comportamientos...hay que gestionar esa diversidad.
- Es natural querer evitar situaciones lingüísticas incómodas. El uso intensivo del euskera puede generar situaciones incómodas. Para gestionar estas situaciones incómodas es necesario disponer de herramientas/requisitos.
- En todos los procesos de cambio existen dificultades y se producen resistencias que son también parte natural del cambio. Debemos ser conscientes de que esas resistencias se van a generar y asumirlas con naturalidad y gestionarlas lo mejor posible, pero también debemos ser conscientes de que no pueden impedir que se den nuevos pasos a favor del euskera.
- Tenemos dos lenguas oficiales, pero no están en la misma situación social y jurídica. Corresponde a la Administración ejercer una fuerza compensadora.
- Si los trabajadores y responsables no se sienten parte del proceso de normalización, difícilmente los activaremos.
- Podemos elegir lo que pensamos sobre la realidad lingüística. Lo que pensamos es lo que condiciona nuestros sentimientos, y todos ellos nuestra actitud con el perfil y las actitudes de publicación lingüística. Para comprender y modificar nuestra realidad lingüística y nuestros comportamientos lingüísticos es necesario abrir nuevos resquicios en nuestro pensamiento.
- El empoderamiento de los hablantes es clave. La mayoría de los hablantes de comunidades lingüísticas minorizadas y minorizadas se sienten y comportan como hablantes “disminuidos y disminuidos”, a menudo inconscientes.
- El predominio de las personas bilingües castellanas exige un mayor esfuerzo trabajar en euskera que hacerlo en castellano. El personal y los responsables deben ver sentido a ese esfuerzo que se les pide, y ese sentido se encuentra, entre otras cosas, cuando el proceso institucional se sitúa y conecta con los retos que tiene la sociedad.
- Sin embargo, nuestra comunidad lingüística cuenta con varias capas. Tiene otra capa minoritaria que es muy importante desde el principio de la normalidad, la de los bilingües vascos.

La clave está en atender a este colectivo y afrontar la invisibilidad que sufren. Hablamos de los hablantes que cuando llegan a la Administración se desenvuelven en castellano pero se sienten más cómodos en euskera que en castellano. Y es que la mayoría de las veces les obligamos a trabajar en castellano, y a corto plazo trabajan más cómodamente en castellano. ¿Por qué? Entre otras cosas, porque el sistema de defensa de los hegemónicos lingüísticos les ha llevado a ello.

No lo hacen en castellano porque así lo han elegido, no empiezan a trabajar en castellano por habitualidad, son llevados a ello por el sistema, y en el aritmético surge la costumbre de hacerlo en castellano. Pero esta costumbre es consecuencia, no causa. A menudo confundimos los conceptos de costumbre y sistema. El matiz es importante.

Es importante que este personal haga una captura, empoderamiento y activación progresiva. Normalización

-son muy importantes en el proceso y juegan un papel importante en la cadena de liderazgo lingüístico para influir en el uso e incidir en las personas con capacidades más limitadas para acompañarse. Pero, para ello, tan importante como que los hablantes vascos desarrollen su empatía con los hablantes castellanoparlantes es que los castellanoparlantes empaten con los hablantes vascos, incluso entre vascos y castellanoparlantes. La relación de subordinación entre dos hielos o las dos comunidades de perfil es un reto a superar entre todos.

- Si siendo el colectivo más bilingüe en castellano, se ha logrado un aumento significativo de los usos en Lehendakaritza, ha sido gracias, entre otras cosas, a la adhesión mayoritaria. Esta adhesión ha de ser constante. Otra clave es, pues, que en la organización la mayoría quiera transformar la realidad lingüística

(aunque en esa posición tengan distintos niveles) y que la mayoría esté a favor del euskera plan.

- Muchos, a pesar de tener acreditado el perfil lingüístico, sienten un “objetivo” imposible trabajar en euskera, un objetivo excesivo que bloquea. Para superar esta incapacidad, para romper los límites psicológicos, es muy importante definir pequeños pasos de utilización, es decir, integrarse en una dinámica positiva personal y colectiva que se retroalimenta mutuamente para moverse y aumentar el uso del euskera.
- El liderazgo lo asume en la medida en que se siente responsable de lo que se ha hecho y de lo que se debe hacer. Pero no podemos ir con las manos vacías, debemos proponerles qué, por qué y cómo. Los expertos somos técnicos de euskera.
- La estrecha colaboración es necesaria a nivel político y técnico. Compartir el norte de la normalización y hacia dónde queremos ir y, además, tener confianza mutua. Es conveniente que el euskara - durado- sea un responsable político. A él le corresponde trabajar principalmente a nivel político (canalizar y influir en las relaciones entre los políticos) y dedicar la atención al personal técnico a nivel técnico; qué hacer y cómo hacerlo desde ese punto de vista.

También hay que fomentar la colaboración entre el personal y los responsables, entre el personal, entre los responsables, entre los diferentes perfiles de hablantes...

- Cuidar la coherencia de la trayectoria, del proceso de normalización que se lleva a cabo, a nivel político y técnico es imprescindible para ganar credibilidad. Y también tenemos que creer que para cambiar las cosas primero podemos cambiarlas.
- Hay que cuidar de forma permanente que todas las personas que componen la organización, sus capacidades, su pertenencia y su sentimiento. Hay que buscar un equilibrio entre lo que se pide y lo que se ofrece: el responsable y el equipo de euskera deben ir por delante, sin interrumpir el hilo, pero empujando...
- Nuestra trayectoria en los últimos 4 años nos ha confirmado la necesidad de todos y todas. Resume muy bien esta idea en la 1ª edición de la versión en euskera. Reflexiones de un trabajador en la edición: “los que hemos hablado nos hemos dado cuenta de lo que nos cuesta hablar en euskera con las personas que entienden el euskera pero no lo hablan, aunque lo soliciten. Es costoso empezar la conversación y todavía es más difícil mantenerla. Y los que han estado dispuestos a oír nos han comentado que se han dado cuenta de nuestra dificultad. Y que esto les ha llevado a hablar más en euskera. (...) Lo necesitábamos los que habitualmente hablamos, y los que no se enteran ni se atreven. Todos lo necesitábamos”.

6. Prospectivas en Lehendakaritza

La Presidencia ha dado un salto cualitativo en los últimos años en el proceso de normalización del euskera, sin duda una recompensa al esfuerzo y la colaboración. Y podríamos decir que en este momento la Presidencia es otra inflexión

-se encuentra en un punto respecto al proceso de normalización. Debe iniciar una nueva fase, probablemente más serena y profunda. En esta nueva fase también habrá que tener en cuenta lo aprendido en los últimos cuatro años y las claves identificadas para influir en este proceso, incorporando nuevas asignaturas.

De hecho, la normalización del euskera sigue siendo un ámbito complejo, ya que el euskera sigue siendo una lengua guía. Trabajar en euskera seguirá necesitando esfuerzo. Es normal. El objetivo es que trabajar en euskera en Lehendakaritza sea natural, algo que sale prácticamente de por sí. ¿Cuánto tiempo se tarda? Se desconoce. Todavía no hay estudios ni conocimientos para responder a esta pregunta.

Pero en este sentido es y será una experiencia muy importante e interesante la de Lehendakaritza. Todos podemos aprender mucho de la experiencia de Lehendakaritza. Tiene unas condiciones muy adecuadas para taparse de esperanza, abrirse nuevos caminos y extraer aprendizajes que pueden ser de gran utilidad para uno mismo y otras organizaciones. Corresponde a Lehendakaritza la función de demostrador/a de caminos.

6.1. Nueva fase

Por tanto, el norte de esta nueva fase sería:

- Convertir la Presidencia en área respiratoria funcional.
- Mantener los resultados alcanzados, ser un espacio protegido para el mantenimiento y la creación de nuevos resultados. No puede retroceder y seguir dando pasos irreversibles.
- Tenemos dos lenguas oficiales en una situación desigual. La Administración debe tener una fuerza equilibradora en una sociedad donde el castellano es dominante y hegemónico. Esto exige que se les haya realizado en euskera, lo que se puede hacer en euskera.

Para abordar esta nueva fase deberíamos prever dos tiempos: En un plazo de 10 años, dónde queremos estar, por un lado, y los objetivos y estrategias que marcaremos en el próximo período de planificación para esta meta.

La pregunta clave puede ser: ¿Podemos pasar de lengua de servicio a lengua de trabajo en 10 años?

Considerar cambios y tendencias en el Departamento

De cara a los próximos 10 años conviene prever:

- Capacidad relativa de personal y responsables. En el nuevo periodo de planificación todos los trabajadores serán bilingües, pero deberán analizarse niveles de bilingüismo, más allá de haber acreditado el perfil lingüístico.
- Número de jubilaciones y dirección de las mismas en un periodo de 5-10 años.
- Competencia lingüística de los responsables políticos: ¿qué medidas se pueden adoptar para que todos sean bilingües?
- Identificar los puestos clave de la Presidencia de cara a su normalización y analizar su posible elaboración.

Designar las secciones en euskera

- El nombre de sección en euskera por parte de la dirección puede ser una medida eficaz. Las secciones en euskera deberán cumplir los siguientes requisitos:
 - Que todo el personal tenga acreditado el PL,
 - Mínimo 3 responsables técnicos. Tener acreditado el PL
 - Conocimiento del euskera por parte de los responsables políticos.

- Por su parte, el Decreto 86/1997 establece que las secciones que realizan su trabajo principalmente en euskera son las secciones en euskera (siempre garantizando la opción lingüística de la población). Y la Ley también establece que la Administración adoptará medidas concretas para garantizar la actividad en euskera en estos apartados. ¿Cuáles pueden ser las secciones de euskera en Lehendakaritza? ¿Qué dirección deberíamos nombrar preferentemente las unidades de euskera?
- También parece clave la designación de la dirección de servicios como sección de euskera o la adopción de las medidas necesarias para su posible designación. Y es que es una dirección interna, transversal, que da servicio a todas las demás direcciones y personal, que se ocupa de los asuntos cotidianos. Estamos hablando de una lengua de trabajo plena. Y debemos fortalecer el uso del euskera en la lengua de trabajo. El hecho de que una Dirección de Servicios que funcione en euskera, y con esa Dirección quienes estén en el orden del día deban hacerlo en euskera, puede suponer un salto interesante dentro de la Presidencia. En un futuro próximo la designación de la Dirección de Servicios como Área de Euskera ha de ser muy tenida en cuenta.
- ¿Y qué otros apartados de euskera podemos tener? En primer lugar, habría que analizar las estrategias para que las personas que cumplen los requisitos lingüísticos que establece la ley y las demás también cumplan los requisitos.
- Tal y como se ha señalado, habría que acordar medidas adicionales para que la sección en euskera funcione como tal, amparando su desarrollo en euskera.
- Todo ello está íntimamente ligado a seguir potenciando la creación en euskera.

Reforzar la incidencia fuera de Lehendakaritza

La presidencia no es una institución aislada. Lo que sucede en el resto de Departamentos del Gobierno Vasco y de su responsabilidad afecta al proceso de normalización de la Presidencia, así como a la administración local.

Pero lo que ocurre en Lehendakaritza también influye en su entorno. La Presidencia es una entidad referente y con capacidad para influir en el resto de administraciones, entre otras cosas en el ámbito de la normalización lingüística del euskera.

En este sentido, la colaboración de la Presidencia con la Ertzaintza ha sido ejemplar y ha dado lugar a donaciones muy positivas.

En cuanto a la colaboración con la Ertzaintza, puede ser de gran interés el esfuerzo de ampliación al régimen jurídico. ¿Qué necesitamos para que el régimen jurídico tenga condiciones para trabajar en euskera? ¿A qué Departamentos del Gobierno Vasco debemos solicitar? ¿Podemos definir objetivos concretos y realizables? Por ejemplo, el proyecto piloto de la Corredacción puede permitirnos explorar un nuevo camino.

Conviene analizar y planificar el liderazgo lingüístico que puede desarrollar Lehendakaritza en el resto de departamentos del Gobierno Vasco.

Por otro lado, puede ser muy interesante que sea el propio Lehendakari el que planifique el impulso que puede dar al proceso y que lo traduzca en tareas concretas como son las propuestas al Consejo de Gobierno, cómo incidir en los directores de los demás departamentos, etc.

Fomentar las relaciones íntegramente en euskera con el resto de departamentos del Gobierno Vasco.

La organización ha realizado y emprendido un proceso de empoderamiento. Los resultados son muy positivos. Para ahuyentar los miedos. El resto de Departamentos y Administraciones han tomado nota muy natural de su petición de hablar en euskera con Lehendakaritza. Por otro lado, ha aumentado el uso del euskera en Lehendakaritza y en estas instituciones o departamentos. La estabilización y ampliación de esta vía puede ser muy interesante. La Presidencia también debe tener una fuerza compensadora, lo que implica que lo que se puede hacer en euskera se haga en euskera. Con esto nadie pierde y todos ganamos.

Reforzar el liderazgo lingüístico de las direcciones

El Plan General de Uso debe ocupar las Direcciones. Hay que profundizar en este camino. Esta perspectiva

de diez años debe ser trabajada de cara a toda la Presidencia y ratificada por Dirección.

- Conviene trabajar la perspectiva de diez años en las secretarías generales de la Presidencia, en el Comité de Euskera, por direcciones...
- ¿Cuáles serán las claves para que dentro de 10 años la lengua de trabajo principal en Lehendakaritza sea el euskera?
 - ¿Qué deberíamos reforzar?
 - ¿A qué debemos sostener?
 - ¿Qué es lo que hay que rechazar?
 - ¿Qué innovación hay que emprender?
- Cada Dirección tendrá un plan estratégico relacionado con su área y un plan de gestión anual. En ellas conviene analizar las posibilidades de incorporar objetivos lingüísticos para avanzar en la transversalidad del euskera.
- Además, conviene seguir profundizando en el conocimiento mutuo entre las direcciones, tomando como eje el euskera. Esta es una de las claves para cohesionar la comunidad lingüística.

Lehendakaritza, centro de experimentación

- ¿Cuánto tiempo se tarda en estabilizar el uso del euskera para convertir las nuevas tendencias lingüísticas a favor del euskera en hábitos lingüísticos? Se desconoce. La Vicepresidencia es un buen lugar para experimentar. El Lehendakari debe prestar atención a todos los proyectos piloto y de investigación que se desarrollen en la zona, seleccionando y participando en los que considere más interesantes.

Trabajar la adhesión

- Algunas claves: ser conscientes de la magnitud de lo que están haciendo. Sentirse orgulloso. Reconocer el esfuerzo y el trabajo realizado. Cuidar la coherencia del proceso de normalización que la organización está desarrollando, entre otras cosas, está en juego la credibilidad. La pérdida de credibilidad debilitará la adhesión. La adhesión es un componente imprescindible.
- Es imprescindible seguir profundizando en la capacitación lingüística y sociolingüística. Mantener los valores que hemos desarrollado hasta ahora en el proceso.
- ¿Cuál es el siguiente gran salto? ¿Cuál será el “gancho” para avanzar? Hay que pensar también en nuevos slogs de comunicación.

Elaborar un plan estratégico para el nuevo periodo de planificación

La disposición de la participación activa de todos los planes estratégicos, representada en una perspectiva de diez años. La responsabilidad de que el nuevo periodo de planificación se sienta también interpelada por todos, comenzando por las dunas y el resto de trabajadores. Aquí también podemos utilizar los tres grandes espacios de trabajo:

- Área de responsables (especialmente para seguir profundizando en su liderazgo lingüístico).
- del Grupo de Trabajo de Euskera
- Direcciones

Teniendo en cuenta el resultado de la evaluación Bikain, identificando las áreas de mejora y teniendo en cuenta los aprendizajes realizados, se deberán diseñar nuevos objetivos y acciones.

Una nueva generación de técnicos de euskera

En Lehendakaritza hay dos técnicos de euskera. Ambos van a jubilarse en el nuevo mandato. Es importante que se marquen con él la elaboración y el aprovechamiento de sus conocimientos, lo que deberían ser los principales perfiles y funciones del euskera técnico del futuro, y crear las condiciones para gestionar adecuadamente este cambio.

7. Algunas claves y recomendaciones para avanzar en la normalización

Recogiendo y analizando los conocimientos adquiridos en la experiencia de Lehendakaritza, hemos deducido algunas claves y recomendaciones relevantes para la normalización.

Para el éxito del proceso hemos contado con una serie de condicionantes, unos trabajados previamente de forma consciente y otros que hemos ido generando a lo largo del camino. Otras tantas claves.

A veces es difícil decir cuáles son imprescindibles para dar saltos significativos en la normalización y cuáles afectan de forma significativa al proceso de normalización. Y puede que en un momento del proceso de reforma la condición sea indispensable y en otro momento no sea tan determinante.

Por otro lado, cada organización tiene sus propias características, en función de las cuales habrá que determinar los requisitos y claves a trabajar.

Pero creemos que los que aquí vamos a recoger han sido importantes en Lehendakaritza y pueden ser útiles para otras instituciones o procesos:

1. Trabajar los valores que vamos a compartir en el proceso. En Lehendakaritza, entre otros, han sido relevantes los siguientes:
 - Colaboración y equipo: la cooperación es uno de los valores clave. Y el reto colectivo otro concepto básico. Es un lema que se ha repetido para ahuyentar los miedos: muchos con pequeños pasos estamos dando un gran paso entre todos.
 - Cuidar la diversidad
 - Escucha activa: hay que saber lo que piensan y sienten los demás para poder tenerlo en cuenta en el proceso.
 - Progresividad: ir dando pasos desde el punto de vista del perfil.
 - Coherencia: coherencia técnica y política del proceso; coincidencia de los responsables y, en general, de todos los integrantes de la organización.
 - Confianza mutua: técnicos y políticos, responsables y trabajadores, ...
 - **Participación y liderazgo compartido de todos**
 - Flexibilidad: los procesos no son lineales y la flexibilidad y la apertura son valores de importancia.
 - Empatía y asertividad para comprender y defender la propia visión.
2. Disponer de una decisión política clara para dar un nuevo impulso a la normalización del euskera en la organización y adoptar con firmeza las medidas y decisiones necesarias para dar ese impulso.
3. Colaboración entre nivel técnico y político.
4. Recibir información por dirección para poder personalizar responsabilidades y objetivos y bien- para aumentar la implicación y la eficacia de todos.
5. Es necesario visibilizar y sensibilizar a los responsables y trabajadores, junto con ellos, sobre la necesidad de abordar el tema del euskera, para asumir responsabilidades y desarrollar el liderazgo (a diferentes niveles).
6. Fomentar un liderazgo lingüístico compartido, construir cadenas de liderazgo que se retroalimenten:
 - Responsables políticos y técnicos.
 - Creación de un grupo motor: grupo que lleve el liderazgo general del proceso (políticos y técnicos). Un grupo pequeño y eficaz para tomar decisiones de forma sencilla y eficaz.
 - Disponer de un euskera -responsable o presidente adecuado- que pueda tener relación directa con los superiores jerárquicos, que tenga capacidad de decisión y alcance a todos los departamentos de la organización

con capacidad. Es importante ser responsable político y estar muy implicado en el proceso.

- El Grupo de Trabajo de Euskera como comisión con visión y representación de todo el Departamento. Para que el Plan General para el conjunto del Departamento ocupe cada Dirección, así como para que todas las operaciones se realicen en la misma dirección. En Lehendakaritza este equipo ha sido clave para el proceso.
- Líderes informales con capacidad para influir en el uso del resto (generalmente bilingües vascos o personas con alta adhesión al euskera).

7. Analizar la realidad lingüística desde la perspectiva de la lengua minoritaria.

8. Tener claro el norte y el destino del proceso y difundirlo por toda la organización, así como las estrategias para alcanzar dichas metas. Esto implica también el conocimiento de la realidad lingüística concreta de la organización.

9. Diseño de un itinerario y proceso coherente. Blindarse a sabiendas y usos. Esto exige la creación de un nuevo sistema de normalización lingüística -la creación de ecosistemas lingüísticos protegidos y la gestión de lenguas- que equilibren la hegemonía absoluta del castellano.

10. Poner los medios adecuados:

- Recursos humanos internos y externos: asesoramiento externo, euskaltegis y aliados (VPL especialmente).
- Recursos materiales: aplicaciones informáticas bilingües, documentos estándar, traductor automático, otras herramientas de apoyo a la escritura en euskera...

11. Poner a las personas en el eje y punto de partida del proceso (perfil lingüístico de la organización).

12. Incidir y visibilizar el valor de la comprensión del euskera.

13. Acceso a todos los perfiles de hablantes y personas. No excluir a nadie. Desarrollar procesos u opciones para encontrar un lugar propio dentro del proceso.

14. Fomentar las complicidades y alianzas interpersonales para hacer frente a los retos lingüísticos personales y colectivos.

15. Fomentar las actitudes de colaboración, de compartir opiniones, de empoderamiento y de aprendizaje mutuo. La comunicación, la creación de espacios para hablar sobre el tema en la normalización del euskera es clave para poder crear espacios más "cómodos" para el uso del euskera, para poder establecer acuerdos de interlocución.

16. Desarrollar la formación sociolingüística. Compartir un conocimiento mínimo facilita mucho el entendimiento. La pedagogía debe realizarse permanentemente. Explicada de forma continua, lo mejor posible, las razones por las que proponemos los pasos que proponemos a las personas trabajadoras y responsables.

17. Conectar los retos lingüísticos de la organización con los retos lingüísticos de la sociedad. La normalización del euskera es una obligación legal, pero es importante que esa obligación se convierta en un reto colectivo (el que nos enriquece a todos, la apuesta por un mundo más igualitario). Hay que fomentar que la normalización del euskera viva desde una perspectiva constructiva.

18. Definir unos retos concretos de utilización para todos, que partan de la realidad que cada uno tiene. Es importante poner en movimiento todos o la mayoría.

19. Evaluación continua del proceso y del plan para conocer el impacto de la política lingüística desarrollada y tomar medidas correctoras. Difusión de los resultados a todos.

20. Reconocimiento del esfuerzo y logros obtenidos.



elhuyar[®]
ezagutuz aldatzea

ELHUYAR
GESTIÓN AVANZADA

KULTURA ETA HIZKUNTZA
POLITIKA SAILA
DEPARTAMENTO DE CULTURA
Y POLITICA LINGÜÍSTICA