

**MAESTRÍA:**

**ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**CATEDRATICO:**

**MTRO. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ**

**MATERIA:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**ACTIVIDAD: 8**

**TRABAJO FINAL**

**(INTEGRACIÓN DE ESCENARIO, DIAGNÓSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO)**

**ALUMNO:**

**CELSO HUMBERTO NIJENDA OCAÑA**

**14 DE NOVIEBRE DE 2015**

**ESCENARIO DEL PLANTEL COBACH 181**

Ante los retos de la actual **Reforma Integral de la Educación Media Superior** (**RIEMS**), es necesario replantear los procesos de operación al interior de cada Plantel, la forma de trabajar debe de ser por medio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica, de aquellas actividades necesarias para alcanzar la mejora continua**.** La planeación estratégica contempla un proceso de diagnóstico y prospectiva, en el cual es necesario que todo el personal de cada institución educativa tenga una amplia participación.

El 01 de Diciembre de 2008, inicio sus labores el plantel 181 “Guadalupe Victoria” dependiente del Colegio de Bachilleres de Chiapas, está ubicado en la colonia Cárdenas (**Guadalupe Victoria**) del municipio de Villaflores, Chiapas, contamos con una matrícula actual de 234 alumnos, 139 hombres y 95 mujeres, distribuidos en 6 grupos y se imparten una capacitación para el trabajo e Informática, la planta docente está integrada por: 8 docentes titulados, el personal administrativo está integrado por el director de plantel, 3 auxiliar administrativo, 1 responsable de laboratorio de cómputo y 2 asistente de servicio. Se cuenta con instalaciones propias con 4 aulas didácticas pequeñas, 4 aulas prefabricadas y 1 oficina administrativa, ubicadas sobre la carretera Tuxtla-Villaflores en la entrada principal de la comunidad. La situación geográfica es que tiene un clima cálido húmedo, la lengua predominante es el español, y el número de habitantes es 3218, divididos es 1602 hombres y 1526 mujeres.

Al inicio sus actividades, este plantel contaba con 26 alumnos, 15 hombres y 11 mujeres, la plantilla era de 5 docentes y 2 administrativos, al no contar con instalaciones propias, las clases eran impartidas en las oficinas del DIF de la comunidad, para el año de 2011 se construyeron las aulas y se trasladaron a las instalaciones propias del plantel, contando en ese entonces con 160 alumnos, 93 hombres y 67 mujeres.

En el año 2014, nos pusimos como meta disminuir el indicador de reprobación, abandono escolar y la construcción de una cancha de usos múltiples, meta que no se cumplió en su totalidad, ya que solo se logró disminuir la reprobación, pero no se logró disminuir en el indicador de abandono escolar, tampoco la construcción de cancha de usos múltiples.

En el año 2015, el objetivo y meta fue incrementar la matrícula escolar, haciendo actividades de promoción en las diferentes instituciones educativas de la región, logrando incrementar un 18%, de igual manera se programó disminuir la eficiencia terminal, reprobación y deserción, logrando cumplir con las metas programadas y fue en este año que se concluyó la construcción de la cancha de usos múltiples.

Se tiene previsto que dentro de 2-3 años para el 2016-2018, lograr que sea un plantel certificado por el sistema nacional de bachillerato, y que los 8 docentes sean certificados del diplomado del PROFORDEMS por parte de la COSDAC, construir un laboratorio de cómputo y actualizar los equipos de cómputo existentes, mejorar los indicadores académicos respecto a los años anteriores, construir un baño M6 con todas las especificaciones necesarias para la cantidad de alumnos y alumnas, incrementar el alumnado en un 20% y que sea considerada la institución como la primera opción para los alumnos de nuevo ingreso.

También dentro de nuestro escenario tenemos planeado que en 2016, participar en los eventos académicos que organiza la dirección general de bachillerato y lograr que por lo menos 5 de nuestros alumnos asistan al concurso regional de aprovechamiento.

El objetivo de esta **Plan estratégico**, es establecer un plan de trajo común, en el que todos los actores estén involucrados en su realización, (**Docentes y Administrativos**), enfocado a los objetivos de la política educativa y las condiciones actuales del plantel, este se elabora a través de los datos generados por un diagnóstico de las condiciones actuales y del análisis de los resultados de cada uno de los indicadores, permitiendo plantear un conjunto de acciones tendientes a le mejora de la calidad educativa y que a su vez refleje en el ingreso y permanencia en el Sistema Nacional de Bachillerato. (SNB)

Bajo esta perspectiva:

1. **Destino estratégico (Visión, Misión y Valores)**

**La misión:** Formar estudiantes con responsabilidad y ética para contribuir con la educación media superior, para su óptimo desarrollo en su entorno social.

**La visión:** Es atender la demanda educativa de la región con calidad, compromiso y ser identificados como la mejor oferta educativa.

Nuestros Valores:

**Lealtad:** Saber vivir con dignidad, es asumir su naturaleza humana en términos de seres libres con respuestas razonadas, pertinentes, justas y cabales; estar convencido de lo que hace uno.

**Responsabilidad:** Es saber responder a las múltiples y diferentes circunstancias de la vida. Nadie puede vivir sin repuestas ante la vida. La vida misma es una exigencia. Saber responder.

**Tolerancia:** Es saber escuchar y comprender a los demás, y adaptarte a las distintas formas de la vida de un ser humano; es el respeto hacia la diferencia con una disposición de admitir en los demás una manera de ser y de obrar, ponerse en el lugar del otro.

Por todo lo anterior, la **filosofía** es: “Ser una institución que brinde educación de calidad, basado en competencias que permita a los alumnos desarrollarse en lo profesional y social”

1. **Diagnóstico**

## Análisis Interno (Fortalezas)

F1 Excelente ambiente laboral

F2 Pro actividad para trabajar en la búsqueda de recursos

F3 Experiencia en las funciones directivas y administrativas

F4 Docentes comprometidos

F5 Gestiones para los diferentes sistemas de becas para los alumnos

F6 Cursos de actualización

F7 Apoyo por parte de las autoridades ejidales

F8 Equipos de cómputos nuevos.

## Análisis Interno (Debilidades)

D1 Poco recursos para mejoras en la infraestructura

D2 Salarios bajos

D3 Falta de servicio de internet

D4 Inseguridad laboral

D5 Falta de apoyo por parte de las autoridades municipales

D6 Falta de orientador escolar

D7 Falta de infraestructura

**Análisis Externo (Oportunidades)**

O1 Buena imagen y reconocimiento social

O2 Buena vinculación de la dirección con los padres de familia

O3 Buena relación de la dirección del plantel con las autoridades ejidales

O4 Excelente relación con las demás instituciones

O5 Compromisos por todo el personal docente para ser una institución que logre la certificación por el SNB

O6 Mejorar los indicadores académicos

O7 Taller con los padres de familia y alumno.

**Análisis Externo (Amenazas)**

A1 La apertura escuelas de educación media superior en la región.

A2 Conflictos y paros sindicales

A3 Deserción escolar por embarazos a temprana edad

A4 Aumento al precio de insumos

A5 Alcoholismo y drogadicción por la región

A6 Infraestructura deficiente

**Matriz de ponderación**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Análisis Interno (Fortalezas)** | **Importancia** | **Ponderación** | **Resultado** |
| F1 Excelente ambiente laboral | 10 | 1 | 10 |
| F2 Pro actividad para trabajar en la búsqueda de recursos | 9 | 0.9 | 8.1 |
| F3 Experiencia en las funciones directivas y administrativas | 10 | 1 | 10 |
| F4 Docentes comprometidos | 10 | 0.8 | 8 |
| F5 Gestiones para los diferentes sistemas de becas para los alumnos | 8 | 0.7 | 5.6 |
| F6 Cursos de actualización | 9 | 0.8 | 7.2 |
| F7 Apoyo por parte de las autoridades ejidales | 8 | 0.8 | 6.4 |
| F8 Equipos de cómputos nuevos. | 9 | 1 | 9 |
|  | | **Total** | **8.03** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Análisis Interno (Debilidades)** | **Importancia** | **Ponderación** | **Resultado** |
| D1 Poco recursos para mejoras en la infraestructura | 9 | 0.7 | 6.3 |
| D2 Salarios bajos | 10 | 1 | 10 |
| D3 Falta de servicio de internet | 9 | 0.9 | 8.1 |
| D4 Inseguridad laboral | 10 | 1 | 10 |
| D5 Falta de apoyo por parte de las autoridades municipales | 9 | 0.9 | 8.1 |
| D6 Falta de orientador escolar | 5 | 0.5 | 2.5 |
| D7 Falta de infraestructura | 10 | 1 | 10 |
|  | | **Total** | **7.85** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Análisis Externo (Oportunidad)** | **Importancia** | **Ponderación** | **Resultado** |
| O1 Buena imagen y reconocimiento social | 9 | 0.9 | 8.1 |
| O2 Buena vinculación de la dirección con los padres de familia | 8 | 0.9 | 7.2 |
| O3 Buena relación de la dirección del plantel con las autoridades ejidales | 10 | 1 | 10 |
| O4 Excelente relación con las demás instituciones | 9 | 1 | 9 |
| O5 Compromisos por todo el personal docente para ser una institución que logre la certificación por el SNB | 9 | 0.8 | 7.2 |
| O6 Mejorar los indicadores académicos | 9 | 1 | 9 |
|  | | **Total** | **8.41** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Análisis Externo (Amenazas)** | **Importancia** | **Ponderación** | **Resultado** |
| A1 La apertura escuelas de educación media superior en la región. | 10 | 1 | 10 |
| A2 Conflictos y paros sindicales | 8 | 0.8 | 6.4 |
| A3 Deserción escolar por embarazos a temprana edad | 8 | 0.7 | 5.6 |
| A4 Aumento al precio de insumos | 8 | 0.7 | 5.6 |
| A5 Alcoholismo y drogadicción por la región | 8 | 0.8 | 6.4 |
| A6 Infraestructura deficiente | 10 | 1 | 10 |
|  | | **Total** | **7.3** |

**Matriz Foda**

|  |  |
| --- | --- |
| **Fortalezas**   * Se tiene buen ambiente laboral * Pro actividad para gestiones y búsqueda de recursos. * Conocimiento de las funciones directivas y administrativas * Personal actualizado referente a los nuevos planes de estudios * Ofertas de sistemas de becas para los alumnos * Cursos de actualización * Apoyo constante por las autoridades ejidales. | **Oportunidades**   * Incremento de la matrícula escolar * Competencia interna * Reconocimiento social * Ser la primera opción para los alumnos de la región. * Ser un plante certificado e ingresar al SNB * Compromisos para mejorar los indicadores académicos * Talleres con padres de familia y alumnos para la búsqueda de mejoras en la calidad educativa. |
| **Debilidades**   * Salarios bajos * Equipos de cómputo obsoletos * Falta de servicio de internet * Deficiencias en la infraestructura educativa * Poco apoyo para sistemas de becas * Inseguridad laboral para directivos * Poco apoyo por parte de las autoridades municipales * Falta de recursos económicos | **Amenazas**   * Conflictos Sindicales * La apertura de escuelas de educación media superior en la región. * Deserción escolar por embarazos a temprana edad * Aumento en el precio de insumos |

|  |  |
| --- | --- |
| **Fortalezas** | **Oportunidades** |
| F1 Excelente ambiente laboral | 1. Compromiso para mejorar los indicadores académicos 2. Competencia interna 3. Reconocimiento social |
| F2 Pro actividad para trabajar en la búsqueda de recursos | 1. Competencia interna 2. Reconocimiento social 3. Ser la primera opción para los alumnos de la región. 4. Ser un plante certificado e ingresar al SNB 5. Para la búsqueda de mejoras en la calidad educativa. |
| F3 Experiencia en las funciones directivas y administrativas | 1. Incremento de la matrícula escolar 2. Reconocimiento social 3. Ser la primera opción para los alumnos de la región. 4. Ser un plante certificado e ingresar al SNB 5. Compromisos para mejorar los indicadores académicos |
| F4 Docentes comprometidos | 1. Talleres con padres de familia y alumnos para la búsqueda de mejoras en la calidad educativa. 2. Compromisos para mejorar los indicadores académicos 3. Competencia interna 4. Reconocimiento social 5. Ser un plante certificado e ingresar al SNB |
| F5 Gestiones para los diferentes sistemas de becas para los alumnos | 1. Incremento de la matrícula escolar 2. Reconocimiento social 3. Ser la primera opción para los alumnos de la región. 4. Compromisos para mejorar los indicadores académicos |
| F6 Cursos de actualización | 1. Competencia interna 2. Reconocimiento social 3. Ser la primera opción para los alumnos de la región. 4. Ser un plante certificado e ingresar al SNB 5. Compromisos para mejorar los indicadores académicos |
| F7 Apoyo por parte de las autoridades ejidales | .   1. Ser un plante certificado e ingresar al SNB 2. Compromisos para mejorar los indicadores académicos 3. Talleres con padres de familia y alumnos para la búsqueda de mejoras en la calidad educativa. |
| F8 Equipos de cómputos nuevos. | 1. Incremento de la matrícula escolar 2. Reconocimiento social 3. Ser la primera opción para los alumnos de la región. 4. Ser un plante certificado e ingresar al SNB 5. Talleres con padres de familia y alumnos para la búsqueda de mejoras en la calidad educativa. |

**Matriz de posicionamiento**

Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

**Crecimiento rápido**

|  |  |
| --- | --- |
| **Cuadrante II**   * Incremento de la matricula * Incorporación al sistema nacional de bachillerato (SNB) * Becas de estudios para el personal docente y administrativo * Equipamiento en los laboratorios de prácticas.   **Posicionamiento**  **Competitivo**  **Débil** | **Cuadrante I**   * Es la primera opción en la región en la que los alumnos desean estudiar. * Se inició el proceso de certificación del plantel, de lograrlo, se tendrá más recursos para la mejora continua del plantel * Docentes estudiando una especialidad y todos ya cuenta con la certificación del diplomado por la PROFORDEMS   **Posicionamiento**  **Competitivo**  **Fuerte** |
| **Cuadrante III**   * Mejoras en la infraestructura * Equipos de cómputo obsoletos que no cumplen con los requerimientos necesarios por el plan de estudios. * Deserción escolar | **Cuadrante IV**   * Mejorar los resultados en las pruebas PISA y PLANEA * Disminución en el indicador de reprobación. * Vinculación con su entorno (Escuelas y habitantes de la comunidad) * Operar el programa de protección civil y emergencia escolar. |

**Crecimiento Lento**

**Plan Estratégico**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Mes** | **Estado** | **Meta** | **Indicador** | **Unidad** |
| **Perspectiva financiera** |  |  |  |  |  |
| Contratación de maestros de obra | Enero-Marzo |  | Sin datos | **6** | **Número de trabajadores** |
| Adquisición de material de construcción | Diciembre |  | **75%** | **50%** | **%** |
| Materiales de Oficina e Impresión | Noviembre |  | **100%** | **100%** | **%** |
| Bienes informáticos | Noviembre |  | **100%** | **100%** | **%** |
| Conferencias | Marzo |  | **75%** | **30%** | **%** |
| Material eléctrico | Diciembre |  | **75%** | **40%** | **%** |
| **Perspectiva de cliente** |  |  |  |  |  |
| Disminuir el indicador de reprobación de nuestros alumnos | Agosto a Junio |  | **75%** | **35%** | **%** |
| Disminuir el indicador de abandono escolar de nuestros alumnos | Agosto a Junio |  | **45%** | **15%** | **%** |
| Aumentar la eficiencia terminal de nuestros alumnos | Agosto a Junio |  | **45%** | **25%** | **%** |
| **Perspectiva de procesos** |  |  |  |  |  |
| **Evaluación** |  |  |  |  |  |
| Realizar una evaluación diagnóstica de los alumnos a inicio de cada semestre. | Agosto y Febrero |  | **100%** | **100%** | **%** |
| Evaluación bimestral para analizar el comportamiento académico | Agosto a Junio |  | **100%** | **100%** | **%** |
| Autoevaluación docentes-alumnos para determinar las estrategias y actividades a seguir para el cumplimiento de las metas. | Septiembre y Febrero |  | **100%** | **100%** | **%** |
| Evaluar el cumplimiento de las metas propuestas para el programa de mejoras en infraestructura. | Diciembre y Junio |  | **70%** | **40%** | **%** |
| **Nivelación** |  |  |  |  |  |
| Asesorías para nivelar los conocimientos académicos que presentan los alumnos de nuevo ingreso. | Septiembre |  | **100%** | **100%** | **%** |
| Taller con alumnos de 3er. Y 5º. Semestre sobre la evaluación PLANEA | Octubre a Marzo |  | **80%** | **40%** | **%** |
| Medir el cumplimiento de la obras de mejora en infraestructura y determinar las estrategias a seguir. | Diciembre y Marzo |  | **50%** | **20%** | **%** |
| **Gestiones** |  |  |  |  |  |
| Analizar el nivel de cumplimiento de las gestiones realizadas | Diciembre y Marzo |  | **40%** | **10%** | **%** |
| Porcentaje de metas autorizadas | Diciembre |  | **60%** | **10%** | **%** |
| **Promoción** |  |  |  |  |  |
| Actividades de promoción del plantel | Febrero a Mayo |  | **40%** | **5%** | **%** |
| Actividades de vinculación con las otras instituciones educativas de la región | Agosto a Junio |  | **40%** | **5%** | **%** |
| **Perspectiva de aprendizaje, personas y desarrollo** |  |  |  |  |  |
| Nivel de cumplimiento con las horas de fortalecimiento académico | Agosto a Junio |  | **80%** | **20%** | **%** |
| Nivel de cumplimiento con las horas de tutorías | Agosto a Junio |  | **70%** | **25%** | **%** |
| Número de docentes que participaron en las jornadas académicas | Julio |  | **100%** | **100%** | **%** |
| Nivel de cumplimiento en la entrega de secuencias didácticas | Agosto a Junio |  | **100%** | **100%** | **%** |
| Realización de actividades extraescolares. | Agosto a Junio |  | **70%** | **20%** | **%** |

**Tabla de valores de semaforización para medir el cumplimiento de las metas**

**(Sentido Ascendente)**

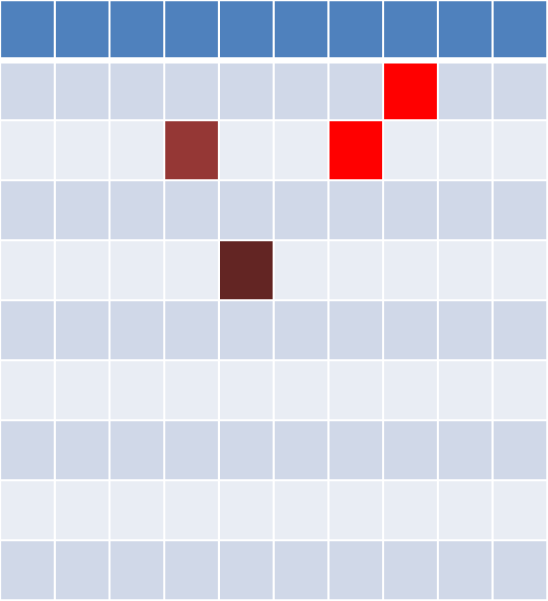
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **Comportamiento aceptable** | | **Comportamiento en riesgo** | | **Comportamiento critico** | |
| **Metas** | **Periodo (Mes/año)** | **% Avance** | **Desde** | **Hasta** | **Desde** | **Hasta** | **Desde** | **Hasta** |
| **Disminuir el porcentaje de abandono escolar en 1% y pasar de 97.83% a 98.83%de alumnos que concluyen el ciclo escolar** | Agosto 2015 a Junio 2016 | 60% | **75%** | **100%** | **50%** | **75%** | **25%** | **50%** |
| **Disminuir 5.77% el porcentaje de reprobación en y pasar del 11.38% al 5.61%** | Agosto 2015 a Junio 2016 | 55% | **75%** | **100%** | **50%** | **75%** | **25%** | **50%** |
| **Incrementar la tasa de eficiencia terminal en 5% y pasar de 79.01% al 84.01%** | Agosto 2015 a Junio 2016 | 75% | **75%** | **100%** | **50%** | **75%** | **25%** | **50%** |
| **Construir 2 Aulas didácticas** | Agosto 2015 a Junio 2016 | 35% | **75%** | **100%** | **50%** | **75%** | **25%** | **50%** |

Hasta esta fecha este es el resultado que nos arroja la tabla de valores, donde tenemos una meta que está en una situación crítica, la cual tenemos que ajustar nuestras estrategias para salir de esa condición.

**Verde:** Aceptable (Es cuando ésta por debajo o por encima de la meta establecida pero se mantiene dentro del rango establecido)

**Amarillo:** Con riesgo. (Es cuando el valor del indicador es menor de lo programado pero se mantiene dentro del rango de lo establecido)

**Rojo:** Critico (Es cuando el valor del indicador programado está por debajo de las fechas establecidas)

****

**Atención**

**Periódica**

**Impacto**

**Probabilidad**

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Mapa de riesgos:** Este actividad está enfocada para analizar los riesgos que nos pueden afectar para el cumplimiento de nuestras metas, tanto para los indicadores académicos (Reprobación, abandono escolar, eficiencia terminal) y para el indicador de Instalación y equipamiento escolar.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **RIESGO, AMENAZA O PELIGRO** | | | | **Impacto** | | **Probabilidad** | | **Importancia** |
| **Área o fuente de riesgo** | **Operación** | **Amenaza** | **Tipo de riesgo** | **Consecuencia** | **Valor** | **Consideraciones** | **Valor** | **Valor** |
| **Área de matemáticas** | **Falta de entendimiento de los alumnos** | **Abandono escolar y reprobación** | **Cierre de grupos por disminución de matrícula.** | **Desinterés por seguir estudiando** | **5** | **Asesorar más a los alumnos y buscar una mejor integración.** | **6** | **11** |
| **Área de ingles** | **Inasistencia a clases** | **Abandono escolar y reprobación** | **Cierre de grupos por disminución de matrícula.** | **Desinterés por seguir estudiando** | **7** | **Buscar estrategias para que el alumno asista a estas clases** | **8** | **15** |
| **Área de Literatura** | **Incumplimiento en la entrega de tareas** | **Abandono escolar y reprobación** | **Cierre de grupos por disminución de matrícula.** | **Desinterés por seguir estudiando** | **4** | **Dejar tareas en equipos** | **8** | **12** |
| **Dirección de Planeación del Cobach** | **Falta la radicación de recursos.** | **No ejecución de la obra** | **Cambio de plantel de los alumnos** | **Rezago en la enseñanza-aprendizaje.** | **8** | **Gestionar recursos en otras instancias** | **9** | **17** |

**Plan de contingencia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Con el cumplimiento de estas metas, lograremos ofrecer a nuestros alumnos un especio educativo más cómodo en busca de la calidad educativa de nuestro plantel. | | |
| **Meta** | **Contingencia** | **Solución** |
| Construcción de 2 aulas y acondicionarlas para el laboratorio de cómputo y oficina administrativa. | De esta meta, solo tiene programada las fechas de ejecución, por no contar con los recursos por eso nos refleja un riesgo negativo de cumplimiento. | Para el cumplimiento de estas metas, se tiene que continuar haciendo las gestiones necesarias para la obtención de recursos, pero también se puede iniciar con la integración del presupuesto de cada una de las obras, de esta forma considerar esta actividad con un avance en nuestro indicador. |
| Construcción de andadores |
| Construcción de Desayunador |

**Conclusiones**

Los resultados obtenidos a través de la elaboración Tablero de Control para el plantel Cobach 181 “Guadalupe Victoria, reflejan el cabal cumplimiento de los objetivos establecidos, así como satisfacen las expectativas.

En el indicador de contratación de personal, expresa una fuerte debilidad, ya que actualmente no se inicia con esa meta programada, por lo que debe ser atendida de inmediato, en aras de obtener avances sustanciales y mejores resultados en la ejecución de la obra.

Para la construcción de este tablero control, se analizaron, seleccionaron y clasificaron según las perspectivas de los indicadores actuales de la institución. Posteriormente se validaron con los niveles de cumplimiento de cada una de las estrategias o actividades. También se diseñó la ficha de indicadores con la finalidad de conformar una base para obtener información real, oportuna, confiable y suficiente para la toma de decisiones.

La obtención de los resultados presentados en este tablero control, nos permitirá alinear nuestras actividades y estrategias, así como también vincular los objetivos estratégicos en busca de una sola orientación corporativa.