

RESUMEN

El curso es parte del trayecto de comunicación organizacional de FIC, es opcional y pueden cursarla alumnos en el 3er y 5to semestre. Tiene alrededor de 150 estudiantes.

La virtualidad me ha permitido potenciar el trabajo colaborativo, de crecimiento para todos. La producción de los recursos educativos es uno de los aspectos en el que me propongo trabajar. En el documento detallo el primer borrador del abordaje.

Diseñar y planificar es lo primero que intento realizar, en un semestre tenemos alrededor de 15 clases, tener planificada la temática y definidas las fechas de evaluaciones construyen confianza para todas las partes. Paralelamente, destaco la importancia de establecer diálogo y explicitar pautas de trabajo para docentes y estudiantes. Explicitar es un recurso valioso, por ejemplo hablar de los permisos cuando grabamos a otro, ellos con los celulares lo viven como un recurso distinto y nosotros debemos explicar los conceptos éticos que nos resultan obvios.

El sistema de evaluación es durante todo el curso, pero cuenta con dos parciales uno individual y otro grupal. Me falta incorporar elementos de evaluación entre pares, con un formato como rúbrica (pero son recursos nuevos para mí). Creo que puede complementar la propuesta que realizo de trabajos en grupo. En las entregas grupales, se generan otras habilidades como dividirse roles y experimentar el trabajo en equipo entendiendo los tiempos y capacidades individuales. El generar un producto que se presenta en clase a los otros compañeros genera una síntesis del aprendizaje que valoramos mucho estudiantes y docente.

DESARROLLO

Facultad de Información y Comunicación

Secc. Comunicación Organizacional / Depto. de Especializaciones Profesionales

IDENTIDAD E IMAGEN ORGANIZACIONAL

Semestre impar (estudiantes de 3er. Y 5to semestre)

Aspectos a priorizar en el rediseño de mi curso

La producción de los recursos educativos es uno de los aspectos en el que me gustaría enfocarme. La pandemia presentó una variedad de recursos que considero van a potenciar los intercambios presenciales.

Análisis previo al diseño de la enseñanza

Sobre el contenido de mi curso

Objetivos de aprendizaje

Objetivo general

Identificar el alcance de la identidad e imagen en las organizaciones, profundizando en conceptos y ofreciendo herramientas, que permitan al estudiante analizar la temática e intervenir en la organización.

Objetivos específicos:

- Reconocer los elementos constitutivos de la identidad e imagen en las organizaciones.
- Facilitar conceptos y herramientas para la intervención en las organizaciones.
- Estimular la discusión grupal de autores referentes en la temática basada en el análisis individual.

Contenidos fundamentales del curso

La propuesta de este curso se enmarca en un diseño integral del Trayecto de Comunicación Organizacional. Los estudiantes, particularmente los del trayecto, contarán con elementos para avanzar y minimizará las dificultades que puedan tener en la incorporación de conceptos fundamentales en este campo del conocimiento.

El curso está organizado en 3 módulos:

1. Identidad Organizacional.
2. Imagen Organizacional.
3. Identidad e imagen en las organizaciones: Presentación y análisis de casos.

1. Identidad Organizacional

- 1.1 Construcción de la identidad e imagen de la organización.
- 1.2 Concepto de identidad gráfica e identidad organizacional.
- 1.3 Flujos, canales, medios de comunicación internos y externos.
- 1.4 Construcción de la identidad (dimensiones).
- 1.5 Comunicación para una cultura del Cambio.

2. Imagen Organizacional

- 2.1 Imagen organizacional y comunicación externa.
 - 2.2 Sistemas de identificación institucional (nombre, logotipo, manual, etc).
 - 2.3 Impacto de la imagen en los públicos.
 - 2.4 Propuesta de valor de la marca.
 - 2.5 Responsabilidad social empresarial.
- Al culminar el módulo 2, se realiza un parcia con los autores claves en la temática.

3. Identidad e imagen en las organizaciones: Presentación y análisis de casos.

- 3.1 Reputación.
- 3.2 El mundo digital.
- 3.3 Análisis sobre la construcción de la identidad e imagen organizacional.

En este módulo trabajamos casos en grupo y se realizan presentaciones, se busca intercambiar sobre los conceptos teóricos desarrollados en el curso.

¿Qué quiero que aprendan a hacer?

El curso presenta conceptos básicos y avances académicos que permiten dimensionar la temática. Abordaremos cada concepto en forma particular, sin perder de vista la globalidad necesaria que se requiere para trabajar en comunicación. El curso busca aportar elementos teóricos que permiten a través de la reflexión de casos concretos comprender la identidad e imagen organizacional y ofrece herramientas para el desarrollo académico-profesional de los estudiantes.

¿Los contenidos serán los mismos para todos los estudiantes, o existen necesidades diversas que quiero atender?

Propongo contenidos básicos para todos los estudiantes, pero luego de esa base trabajo con los estudiantes para poder atender la diversidad.

La temática del curso puede tener distintos abordajes, incluso tiene proyecciones laborales distintas por ejemplo en comunicación interna (identidad) o en el desarrollo de un logo (imagen). Lo importante es transmitir conocimientos para que tengan capacidad de comprender la globalidad de la comunicación a través de la identidad e imagen en las organizaciones.

¿Qué formatos son los mejores para los diversos tipos de contenidos, si voy a tomar en cuenta temas de diversidad de estilos de aprendizaje, de perfiles y de accesibilidad?

Los formatos son un espacio de aprendizaje conjunto.

El curso tiene siempre alrededor de 150 estudiantes. La planificación del curso tiene hasta el primer parcial una fuerte carga conceptual, para en la segunda parte del curso realizar en un formato colaborativo el análisis de casos. La aplicación de contenidos, el proceso de aprendizaje junto a ellos me ha permitido potenciar formatos. Los estudiantes siempre aportan nuevos formatos, disfrutan mucho enseñando al docente nuevos canales de comunicación con un estilo particular como es el abordaje del tema trabajado en grupo por TikTok.

3. Sobre los roles de estudiantes y docentes

Si mi curso tuviera que incluir un contrato escrito de aprendizaje y enseñanza, con obligaciones y derechos de estudiantes y docentes, ¿qué diría? ¿Diría lo mismo que un curso presencial?

Sin duda diría lo mismo que un curso presencial, basando el aprendizaje en la confianza. El cambio, desde mi mirada, es por parte del docente que debe reinventar el proceso de aprendizaje en la virtualidad.

En la propuesta es importante establecer diálogo y explicitar pautas de trabajo para docentes y estudiantes. Explicitar es un recurso valioso, por ejemplo hablar de los permisos cuando grabamos a otro, ellos con los celulares lo viven como un recurso distinto y nosotros debemos explicar los conceptos éticos.

Generar compromisos individuales y acompañar los procesos colaborativos permite mejorar procesos para todos.

4. Acciones de enseñanza

¿Anticipar, diseñar, planificar, evaluar estudiantes, dar feedback, crear recursos, escribir consignas de actividades, seleccionar recursos creados por otros, adaptarlos, otras?

Diseñar y planificar es lo primero que intento realizar, en un semestre tenemos alrededor de 15 clases, tener planificada la temática y definidas las fechas de evaluaciones construyen confianza para todas las partes.

En la virtualidad he cambiado fechas de fichas de lecturas, atendiendo lo conversado con los estudiantes. De las cosas que recalco de estos intercambios es que señalan que les pido lo que les enseñe y que atiendo los tiempos de lectura (500 páginas no las pueden leer y estudiar en una semana). Muchas veces queremos que el aprendizaje tenga un tiempo que no es real, es de las cosas más difíciles de aceptar desde mi labor, porque me gustaría que sepan todo lo básico que refiere al tema y que a la vez reflexionen y analicen casos.

¿Cuál será mi rol dentro de estos posibles: facilitador, moderador, tutor, modelo, monitor, asesor, motivador, ordenador de prioridades, evaluador, calificador, anticipador de dificultades, autor de recursos educativos?

Hay un poco de todo en el rol docente. Creo que con el ejemplo somos modelo y facilitamos procesos de aprendizaje. Pero también debemos ordenar prioridades para poder evaluar.

4. Sobre los recursos educativos

¿En qué recursos educativos se apoya el curso cuando se enseña presencialmente y cómo pueden esos recursos ser utilizados en la enseñanza a distancia?

La metodología consiste en sesiones teóricas que desarrollan el contenido del programa que permite al estudiante consolidar una estructura de análisis para trabajar casos concretos.

Ha sido un desafío la participación activa de los estudiantes, a partir de lecturas previas y trabajos en la plataforma. Para poder generar ese espacio en la instancia virtual he ampliado las clases de consulta y en algunos casos cito a los alumnos que encuentro cuentan con participación en la plataforma para que comparta su trabajo en espacios con menos estudiantes.

Me falta dominar mejor los foros, creo que como leí en la experiencia de varios compañeros es un recurso valioso en este contexto virtual. Creo que una posibilidad de mejorar es planificarlos y compartir las expectativas al comienzo del curso, definir para cada tema.

Se espera que el intercambio con y entre los estudiantes aporten una mirada crítica y plural de las distintas perspectivas posibles en el campo profesional. A su vez, el curso brindará herramientas para el estudio y la gestión de la temática que incluye desde el análisis de dimensiones a la planificación de acciones en el marco de la estrategia de comunicación.

Analizando los recursos educativos que tengo, ¿cuáles son en formato texto, audio, visual, audiovisual u objetos disponibles en su entorno?

El tener un curso con unos 200 estudiantes, ha exigido el uso de la plataforma EVA, pero este recurso ha sido intensificado con la virtualidad.

Sin duda debo ampliar el repertorio, este 2021 lo he hecho pero en varias presentaciones con herramientas muy básicas, creo que por ejemplo el video de una síntesis de la clase es un recurso valorado por los estudiantes pero debo realizarlo con mayor elaboración.

Respecto a complementos a considerar, en el curso he perdido el miedo a algunas herramientas como los cronogramas. Creo que el ver la experiencia de colegas y que nos cuenten como lo hicieron es una fortaleza que se va a ver reflejada en mis cursos. A la vez, respecto a los nuevos recursos, creo que debemos reflexionar como usarlos, porque como una evaluación complementaria tiene potencial pero como herramienta de evaluación parcial por ejemplo es riesgoso si la realizamos por primera vez. Los estudiantes, si bien tienen herramientas digitales, es importante que el proceso de evaluación tenga antecedentes de realización. Cada innovación es un gran desafío para los procesos formativos.

La accesibilidad siempre ha estado presente en mi propuesta, he tenido alumnos ciegos que me siguen apoyando porque tenemos pocos elementos para poder cumplir con la accesibilidad. También creo que la universidad debe pensar en los desafíos de la virtualidad, porque debería realizar en el momento de la inscripción estrategias de apoyo para garantizar acceso digital a todos los estudiantes, también deberíamos tener acuerdos con ANTEL por ejemplo que otorgue algunos beneficios. Resaltó lo realizado con zoom que este año permite tener libertad de conexión durante las clases y los espacios de intercambio con los estudiantes.

5. Sobre los procesos y estrategias

Los contenidos del curso serán acompañados del análisis de casos reales –nacionales e internacionales- o ficticios que contribuyan al desarrollo de las habilidades de los estudiantes. Se trabajará con material didáctico (videos, dinámicas, entre otros). Además de los encuentros presenciales, se trabajará en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA). Allí, los estudiantes encontrarán textos y links de interés sobre la temática que trata el curso. Los trabajos grupales e individuales se entregan a través de la plataforma EVA y de forma presencial.

La propuesta de este curso se enmarca en un diseño integral del Trayecto de Comunicación Organizacional. Los estudiantes, particularmente los del trayecto, contarán con elementos para avanzar y minimizará las dificultades que puedan tener en la incorporación de conceptos fundamentales en este campo del conocimiento.

Concretamente, las reglas de juego en las que he realizado más recursos (documento, foro, video) es en lo referido a las evaluaciones.

Los contenidos del curso, están planificados para tener en los primeros 2 módulos una fuerte carga teórica, para luego trabajar en el tiempo restante en casos. Esto implica un trabajo extra clase en grupo y un producto que presente los conceptos vertidos en un documento.

En general, en los cursos presenciales invitaba expertos o informantes calificados, pero en las instancias virtuales no he podido planificar esos espacios. Es una mejora a concretar el año próximo.

Si he reforzado la disponibilidad de audiovisuales que acompañen cada tema.

El curso requiere en la propuesta del segundo parcial que elaboren, desarrollen y propongan algo nuevo a partir de lo aprendido, esta experiencia también se daba en el formato presencial pero se basaba en una instancia de presentación oral y este año los incentivo a la realización de productos (audiovisual, podcast, etc).

6. Sobre la evaluación

El sistema de evaluación es durante todo el curso, pero cuenta con dos parciales uno individual y otro grupal.

El primer parcial, este 2021, tuvo una instancia de cuestionario y una pregunta abierta a desarrollar. Luego comentamos la propuesta entre todos, porque la pregunta abierta tuvo 5 opciones distintas que se basaron en los temas que presentaron más motivación y consultas durante las clases. En las instancias individuales siempre dejo abierta la posibilidad de un intercambio oral.

Me falta incorporar elementos de evaluación entre pares, con un formato como rúbrica (pero son recursos nuevos para mí). Creo que puede complementar la propuesta que realizo de trabajos en grupo.

En la virtualidad generar intercambios personalizados ha motivado y permitido acompañar a varios estudiantes, puede ser importante tener estos recursos más personalizados (llamar por teléfono) cuando vuelvan las instancias presenciales.

En las entregas grupales, la instancia genera muchas otras habilidades como dividirse roles y experimentar el trabajo en equipo entendiendo los tiempos y capacidades individuales. El generar un producto que se presenta en clase a los otros compañeros genera una síntesis del aprendizaje que valoramos mucho estudiantes y docente.

Sobre la plataforma EVA y otras plataformas

El curso se organiza en instancias semanales; un espacio teórico masivo y clases de consulta reducidas. Se trabaja con Zoom y la plataforma EVA es un insumo para compartir en distintos espacios.

Construir confianza en la virtualidad es complejo, pero pequeñas acciones han colaborado en ese proceso, por ejemplo poner la clase antes en la plataforma. Como mejora creo que el recurso ppt no es el mejor en este contexto, pero colabora a ordenar la temática. Debemos incursionar en formatos menos pesados y con link temáticos referidos en el proceso de lectura.

Respecto las vías de comunicación que me proporciona el EVA son limitadas. En mi caso he puesto a disposición mi mail y mi celular. Generalmente, los estudiantes, hacen un buen uso del recurso y me ha permitido conocer realidades particulares.

Varios recursos que se trabajan en clases presenciales se abordan también en enseñanza a distancia: libros online; artículos en la web; videos, videoconferencias en la web; páginas web de la temática, blogpost, entre otros. En los recursos proporcionados ha sido valorado el dividirlos en sugeridos y obligatorios, ya que debemos ser realistas con los tiempos y no podemos sobrecargar a los estudiantes.

CANALES de comunicación con los alumnos

- Plataforma EVA
- Grupo de google
- Zoom (clase miércoles de 18 a 19:40. Dos espacios de 40 minutos)
- Coordinación con tres estudiantes para apoyar la comunicación informal que realizan los alumnos (grupo de whatsapp)
- Emails personalizados (respuesta a unos 30 consultas por semana)
- Celular personal de la profesora (casos particulares como dificultades de conexión)

La interacción con los alumnos es buena, la entrega de la primer ficha de lectura colaboró en la confirmación de adquisición de conocimientos. Valoró muy positivamente la actividad de los estudiantes.

El espacio virtual permite intercambiar con los estudiantes, que han sido ordenados y pacientes y han apoyado el desarrollo de cada clase.

ANEXO – EXPERIENCIA 2020 – Informe presentado -

Informe del desarrollo del curso hasta la fecha con descripción de las actividades realizadas.

Según comunicado del rector N° 10, fecha 1 de abril de 2020.

- ✓ Se organizó la enseñanza del primer semestre para ser dictadas en las plataforma digitales, evitando instancias presenciales hasta nuevo aviso.
- ✓ Se incorporan evaluaciones adecuadas para esta modalidad a distancia.
- ✓ Se difunde entre los alumnos las distintas iniciativas de la Universidad que busca asegurar que todos los estudiantes se encuentren en condiciones de cursar bajo las modalidades establecidas, tener conocimiento y asegurar acceso a internet y a equipos informáticos.

El curso es teórico-práctico y de carácter semestral, orientado a nociones claves vinculadas a la identidad e imagen para el trabajo en comunicación organizacional. El primer semestre 2020, la emergencia sanitaria por el COVID-19, ha exigido ajustar y repensar la propuesta académica.

Buscando distintos mecanismos, esperamos tener 15 sesiones de intercambio que se complementen con lecturas y tiempo de estudio individual durante el curso.

Respecto a la asistencia de la propuesta que es obligatoria, en este contexto se realizaran distintas actividades para buscar sostener el carácter teórico-práctico. Los estudiantes que participen del curso deben estar en la lista de Bedelía y encontrarse habilitados para está materia de 5to. semestre.

Se detalla la Re planificación de clases, atendiendo situación sanitaria. Se mantienen los días miércoles las clases dictadas en línea, se refuerzan canales de comunicación y se aumentan las propuestas con seguimiento (ficha de lectura, foros, etc).

Detalle de temas abordados en cada clase. A la planificación realizada previamente, se realiza un esquema que retoma con mayor énfasis lo desarrollado la clase anterior.

Fecha	Temas	Observaciones a tener en cuenta
-------	-------	---------------------------------

18/3 Se suspendió la clase presencial por la falta de agua en las instalaciones de FIC. 25/03 Clase 1 se dicta 1 de abril de forma remota.	Presentación del curso y de los textos. Conceptos básicos de identidad e imagen. Institución y organización Recorrido por anglosajones (Ana Inés Pepe), se sugieren ver carpeta complementaria de textos y se comentan algunas lecturas para turismo.	Se presenta curso, se explicitan los canales de comunicación. Se explica que se está repensando la evaluación. Se habla de los autores claves para acompañar el curso: Kreps, Capriotti, Costa, Mascaray. Y se recomienda tener en cuenta a los siguientes autores: Arranz, Chaves, Gore, Klein, Mintzberg, Pepe, Schaverstein, Schein, Restrepo y Villafañe.
1/4 Clase 2	Concepto y alcance de la identidad en las organizaciones Institución y organización Comunicar con estrategia. Capriotti – Identidad, factores que influyen, componentes de la identidad (filosofía y cultura). Comunicación interna – construcción de la identidad. Dimensiones posibles de la identidad en las organizaciones.	Se comenta lectura Capriotti y Ana Inés Pepe. Ficha de lectura 1 (Capriotti)
8/4 TURISMO	FERIADO	Lectura Capriotti Y Ana Inés Pepe. Disponible carpeta de lecturas complementarias.
15/4 Clase 3	Identidad organizacional Dimensiones posibles de la identidad en las organizaciones. Cultura / Notoriedad	Comentamos ficha de lectura (Capriotti) Comentamos Costa (Capítulo 2) para lectura próxima.
22/04 Clase 4	imagen organizacional y reputación. Grupos de interés / públicos.	Lectura Arranz, Costa y Villafañe.

- Planificación del resto del curso considerando que las clases virtuales se mantengan durante todo el semestre.

Fecha de actividades 29/04 al 1/07
2020 - Primer semestre del 09/03 al 04/07.

Fecha	Tema	Observaciones a tener en cuenta
29/04 Clase 5	Identidad e imagen organizacional. Los intangibles.	Entrega de la ficha de lectura. Villafañe.

6/5 Clase 6 PRIMER PARCIAL (múltiple y pregunta abierta EVA)	Comunicación externa (asuntos públicos) Pautas trabajo en grupo – temas. Se entregan del 8 al 15 de mayo. El 15 de mayo se entrega hoja impresa. Presentan 29 de mayo y en junio.	Manuel Mora y Araujo (revisar otros textos)
13/5 clase 7	Imagen organizacional Aplicación de imagen organizacional.	Noemi Kelin Schvarstein Ver textos com org.
20/5 clase 8	Responsabilidad social empresarial. Imagen e identidad: armonía organización y consolidación organizacional.	Consultas e intercambio sobre los temas y autores trabajados en clase.
27/5 Clase 9	El mundo digital.	En proceso
3/6 Clase 10	Comentarios del parcial Presentación temas analizados.	En proceso
10/6 Clase 11	Identidad e imagen organizacional. Flujos y redes de comunicación. Posibles variables y dimensiones a tener en cuenta en un plan de trabajo.	En proceso
17/6 Clase 12 Segundo parcia	Segundo parcial Intercambio reflexiones realizadas en forma colectiva sobre casos analizados.	En proceso
24/6 clase 13	Intercambio reflexiones realizadas en forma colectiva sobre casos analizados.	evaluar
1/7 Clase 14	La identidad e imagen en las organizaciones, alcance, dimensiones, ejemplos, casos. Cierre curso	evaluar

- Formas de evaluación del curso.

CRONOGRAMA para proceso de evaluación del curso

Propuestas	Porcentaje	Fecha	Temas
------------	------------	-------	-------

Ficha de lectura 1	10 %	1 de Abril	Módulo 1 - Identidad
PARCIAL 1	35%	6 de mayo	Identidad e imagen
Ficha de lectura 2	10%	3 de junio	Módulo 2 – Imagen
PARCIAL 2	35%	17 de junio	Identidad e imagen
Trabajo final – reflexión	10%	julio	Identidad e imagen en las organizaciones.

Se aprueba realizando una serie de trabajos teóricos y reflexiones sobre situaciones prácticas a partir consignas planteadas por el equipo docente a lo largo del curso. Esto incluye ficha de lectura, dos parciales y un trabajo cierre de curso. Las tareas intermedias serán individuales y se realizan igual que el parcial, en tanto el trabajo final puede ser colectivo.

El promedio mínimo de aprobación es un 6, obtenido de la evaluación de los parciales individuales, los trabajos intermedios y el trabajo final que será una reflexión que puede ser individual o colectiva.

El primer parcial consistirá en dos partes: una de múltiple opción (60% de la calificación) y otra con una pregunta abierta a desarrollar (otro 40% de la calificación). De acuerdo al reglamento correspondiente al plan de estudios 2012, la calificación mínima de aprobación para pruebas intermedias (parcial y ficha de lectura) es un 4.

El trabajo final de cierre de curso, será una reflexión individual y colectiva que esperamos puedan compartir con los participantes del curso. Se valorará claridad, calidad y coherencia de la presentación y la participación equitativa de todos los integrantes del grupo.

No existe la modalidad de examen libre y, de acuerdo al reglamento, para obtener el derecho a examen el/la estudiante deberá estar inscripto al curso, haber cumplido con el mínimo de asistencia requerido y haber realizado las pruebas obligatorias establecidas. **Sugiero en este punto, que se acepte ser más flexible, para habilitar a los alumnos que por distintas situaciones deseen dar examen libre.**

- Qué cambios del programa aprobado se han tenido que realizar ante la nueva modalidad de enseñanza.

No se han realizado cambios en el programa, lo que si se ha realizado es ajustes en la metodología de trabajo. La propuesta tenía una primera etapa con fuerte carga teórica y posteriormente se realizaban trabajos grupales con presentaciones sobre casos prácticos. En este contexto, se ha adecuado la propuesta y los trabajos colectivos se realizarán con mayor seguimiento.

Se reforzaron las actividades a evaluar, se realizarán dos parciales individuales y la propuesta colectiva tendrá menos peso en la calificación. Se busca promediar el

esfuerzo acompañando el proceso de aprendizaje de forma gradual, evitando esfuerzos estresantes para los alumnos. Esto ha llevado a una carga de trabajo por mi parte mayor, pero estoy conforme con los resultados académicos.

Respecto a la asistencia de la propuesta que es obligatoria, en este contexto se realizarán distintas actividades para buscar sostener el carácter teórico-práctico. Los estudiantes que participen del curso deben estar en la lista de Bedelía y encontrarse habilitados para esta materia de 5to. semestre. Las actividades se detallan por clase, en ítem anterior.

Se trabaja para contar con otros formatos (vídeos), para que los alumnos puedan repetir la clase si lo desean. Si bien se ha probado la grabación, requiere cierto tiempo de edición y ajustes para acompañar de forma adecuada la propuesta audiovisual.

- Dificultades encontradas y/o necesidades detectadas que requieran apoyo institucional para optimizar la enseñanza en estas condiciones

Autorización para ser más flexible y aceptar que los alumnos que por distintas situaciones quieran dar examen libre estén habilitados.

Converse con algunos alumnos sobre diversas dificultades, mayormente referidas a conectividad a internet. Varios alumnos también tienen dificultades para contar con espacios de estudio.

Creo que como equipo docente debemos valorar la paciencia de los estudiantes referida a nuestro proceso de aprendizaje para dar clases en línea. Y también para la inestabilidad que presenta EVA.