



**Revista de Artes y Humanidades UNICA**  
Volumen 23 N°48 / Enero-Junio 2022, pp.61-72  
Universidad Católica Cecilio Acosta – Maracaibo - Venezuela  
ISSN: 1317-102X e – ISSN: 2542-3460

## **El pensamiento crítico - gerencial docente en la educación universitaria**

---

LABRADOR, Blanca

---

*Universidad Católica Cecilio Acosta*  
*Universidad Dr. José Gregorio Hernández*  
*blanca304@gmail.com*  
*Maracaibo - Venezuela*

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7444696>

### **Resumen**

El presente artículo tuvo como objetivo analizar el pensamiento crítico – gerencial docente, específicamente en el nivel de educación universitaria. Cabe resaltar el pensamiento crítico como una destreza de tipo cognitiva que cuestiona, pone en tela de juicio y problematiza cualquier verdad o conocimiento que, sin un juicio crítico previo, contextualizado, pretenda erigirse como único, definitivo y absoluto, el cual, se operacionaliza a través de la exposición de destrezas, en el caso del análisis indagativo y comunicativo, encaminados a la resolución de problemas. Por su parte, el pensamiento gerencial docente requiere de actitudes y aptitudes como la crítica, el cuestionamiento y el estilo de liderazgo, asumido para el logro del éxito en el acto de enseñar, de hecho, Freire plantea que, se debe en primera instancia entender el significado *crítico* que, de por sí, encierra el termino enseñar, así como el de aprender, igualmente, enseñar no existe sin aprender; entendiendo por supuesto que quien enseña, aprende, y quien aprende, enseña. La metodología que se utilizó fue de tipo cualitativa, haciendo uso de la hermenéutica, lo que permitió la interpretación para la posterior comprensión de los resultados, lo cual, generó un programa de formación innovador y liberador.

**Palabras clave:** pensamiento crítico, gerencia, docencia

Recibido: marzo 2022

Aceptado: julio 2022

### *Critical Thinking - Managerial Teaching in University Education*

#### **Abstract**

The present article`s main objective was to analyzing the critical – teaching managerial thought process, specifically on higher educational levels. It`s worth pointing out that critical thinking as a cognitive-type skill that questions, brings to light and troubles any truth or knowledge, that without a previous critical and contextualized judgment, pretends to stand alone as definitive and absolute, and operates through the exposure of

skills, in the case of through and communicational analysis which lead to the solving of problems. On the other side, a managerial thought process requires attitudes and aptitudes such as being able to criticize and question your own work, and being able to assume a leadership role in order to accomplish success in the act of teaching, in fact, Freire mentions that first of all you must understand the critical meaning that encloses by itself the term “teaching”, as well as that of learning, in the same way that there can be no teaching without learning, understanding of course that who teaches learns and who learns teaches. The methodology that was used was of quantitative type, making use of hermeneutics which allowed the interpretation of the results, which generated an innovative and liberating formational program.

## **Introducción**

La presente investigación tiene como propósito analizar el pensamiento crítico – gerencial docente, específicamente en el nivel de Educación Universitaria. Cabe destacar que, es cotidiano escuchar la exclamación «¡Piensa!» a modo de amonestación de los padres y, principalmente, de los docentes. Por supuesto, es más fácil recomendarle a la gente que piense, en vez de decirle cómo hacerlo. Por ello, este trabajo pretende hacer entender la importancia de utilizar herramientas al gerente de aula, para desarrollar una actividad pedagógica inteligente, con el fin de que el estudiante ejerza su capacidad de pensamiento crítico.

Los estudiantes universitarios necesitan comprobar que, lo que están aprendiendo, además de la aplicación en la vida diaria de ese conocimiento, cuentan con capacidades y herramientas, para aprender *a aprender*, y aprender a pensar. Así responderán con éxito a los retos y a los requerimientos de la globalización, y del mundo contemporáneo, constituyéndose en sujetos transformadores de su entorno familiar y social, convirtiendo en una realidad concreta el desarrollo pleno del país.

Durante los últimos quince años, ha aumentado el interés por integrar la enseñanza del pensamiento crítico en los programas educativos de todos los niveles, más aún los de nivel universitario, ya no es suficiente que los estudiantes sepan leer, escribir y resolver problemas de matemática, o que sigan memorizando la nueva información, con la única finalidad de aprobar los exámenes, para luego olvidarla sin haberla procesado, ni convertirla en aprendizaje significativo que pueda ser aplicada en su vida diaria.

Al respecto, Elder y Paul (2012) manifiestan que, los estándares de competencia del pensamiento crítico proveen un marco de referencia para la evaluación de las aptitudes en los estudiantes. Permiten a los administradores, profesores y cuerpo docente, en todos sus niveles (desde primaria hasta educación universitaria), determinar qué tanto están razonando críticamente los estudiantes sobre un tema o una asignatura, estos estándares incluyen mediciones de resultados útiles para la evaluación por parte de los maestros, la autoevaluación y la documentación de acreditación.

Al interiorizar las competencias relacionadas con el pensamiento crítico, los estudiantes se convertirán en pensadores auto-dirigidos, auto-disciplinados y auto-monitoreados. Desarrollarán su capacidad para: plantear preguntas y problemas esenciales (formulándolos de manera clara y precisa); recopilar y evaluar información relevante (usando ideas abstractas para interpretarlas de manera efectiva e imparcial); llegar a conclusiones y soluciones bien razonadas (comparándolas contra criterios y estándares relevantes); pensar de manera abierta dentro de sistemas de pensamiento alternativo (reconociendo y evaluando, conforme sea necesario, sus suposiciones, implicaciones y consecuencias prácticas); y comunicarse efectivamente con otros para buscar soluciones de problemas complejos.

Los docentes que internalizan el pensamiento crítico, llegan a observar que el mismo implica, tanto habilidades de comunicación efectiva y solución de problemas, como el compromiso de superar las tendencias egocéntricas y socio céntricas naturales de uno mismo.

### **Metodología**

La metodología que se utilizó fue de tipo cualitativa, haciendo uso de la hermenéutica, lo que permitió la interpretación de la realidad para la posterior comprensión de los resultados, al respecto, Baeza (2002) expresa que, la búsqueda de sentido en los documentos sometidos a análisis se ve afectada por un doble coeficiente de incertidumbre: la interpretación es relativa al investigador, así como al autor de los textos en cuestión.

### **El pensamiento**

Según la definición teórica, el pensamiento es aquello que se trae a la realidad por medio de la actividad intelectual. Por eso, puede decirse que, los pensamientos son productos elaborados por la mente que pueden aparecer por procesos racionales del intelecto, o bien por abstracciones de la imaginación, estos procesos son complejos, Edgar Morin y Anne B. Kern (1993) plantean al respecto:

Una vez más, comprobamos la inseparabilidad de los problemas, su carácter circular, dependiendo todos unos de otros, lo que hace que la reforma del pensamiento sea mucho más difícil y, al mismo tiempo, mucho más necesaria, puesto que solo un pensamiento complejo podrá considerar y tratar esa circularidad interdependiente [...] el corazón de la tragedia está también en el pensamiento. (p. 67)

En este sentido, el pensamiento puede abarcar un conjunto de operaciones de la razón, como lo son el análisis, la síntesis, la comparación, la generalización y la abstracción. Por otra parte, se debe tener en cuenta que se manifiesta en el lenguaje e, incluso, lo determina. Se tendría que declarar que, el pensamiento es la capacidad que tiene el ser humano para construir una representación e interpretación mental significativa de su relación con el mundo. Bustamente (1999) dice al respecto:

...más bien estamos dispuestos a perpetuar todo el complejo sistema de ideas que constituyen una forma de representarnos y de sobrevivir en la interacción con los demás. Y en este sentido, el asunto tiene mucho que ver con qué tanto le conviene a uno – y a la sociedad en la que está inserto- remover sus ideas sobre ciertas cosas. (p. 45)

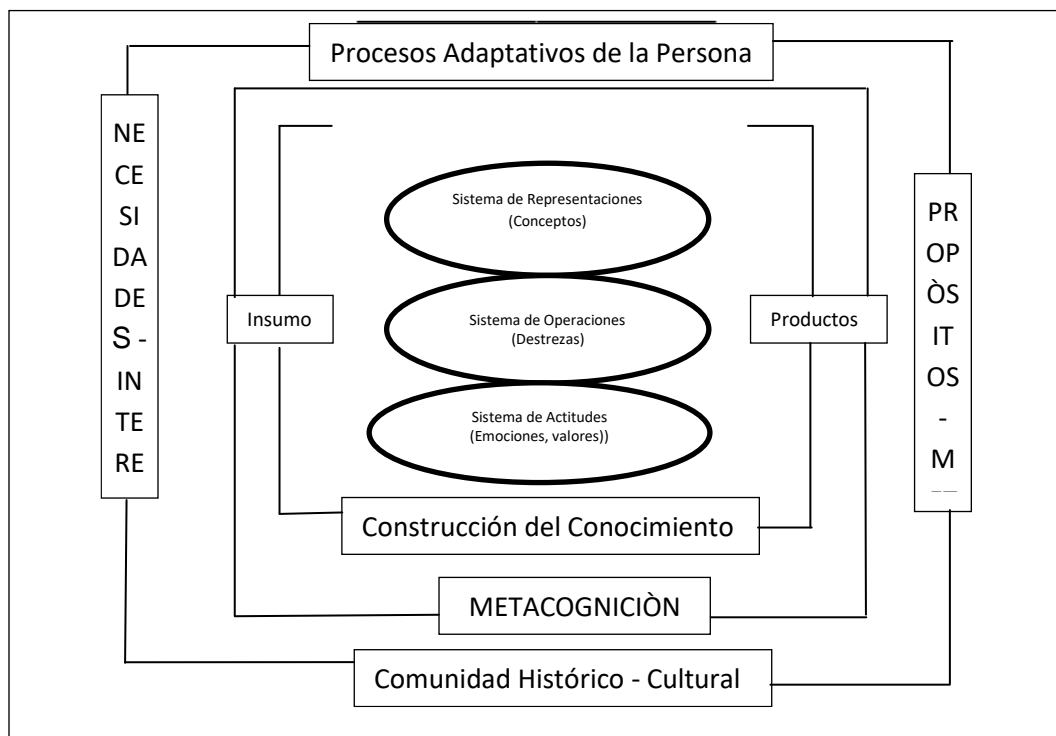
Así se diría que, la organización del sistema de pensamiento, según Villarini (2012), comprende tres subsistemas íntimamente relacionados, cuyo carácter específico está determinado por los procesos adaptativos y de apropiación histórico-cultural:

1. Sistema de representaciones o codificación; se trata de patrones mentales en términos de los cuales se organizan los estímulos o la información, de modo que, esta se torna significativa. Las imágenes, las nociones, los libretos, los esquemas, los conceptos, entre otros, son ejemplos de estos patrones o formas de representación.

2. Sistema de operaciones; se trata de procedimientos mentales que se llevan a cabo sobre la información para organizarla o reorganizarla. Las destrezas intelectuales, las estrategias y tácticas de pensamiento, las heurísticas, los algoritmos y los métodos, entre otros, son ejemplos de tipos de procedimientos.

3. Sistema de actitudes; se trata de disposiciones afectivas que proporcionan finalidad y energía a la actividad del pensamiento. Las emociones, los intereses, los sentimientos, los valores, entre otros, son ejemplos de tipos de actitud.

Si bien, es cierto que otros animales piensan, solo el ser humano puede pensar su propio pensamiento. La meta-cognición es, precisamente, esta capacidad del pensamiento para examinarse, criticar y ajustar el proceso de pensamiento, tanto en sus destrezas, como en sus conceptos y actitudes, de modo que, pueda ser más eficaz y efectivo en lograr sus propósitos.



Fuente: Villarini (2012)

**Gráfico N°1: Modelo del pensamiento**

Si las habilidades del pensamiento son patrones de conducta ya aprendidos y si existe una ejercitación adecuada, es decir, un aumento del propio repertorio de patrones de desempeño intelectual pre-codificados, funcionarán de manera automática en contextos apropiados, es decir, podrán ser utilizados adecuadamente. Esta viene a ser la

tarea que les toca desarrollar a los (las) docentes: educar a los estudiantes en el uso de habilidades del pensamiento.

Es importante concluir este punto manifestando que, todos los seres humanos tienen diferentes necesidades físicas y sociales; durante el proceso de aprendizaje algunas personas necesitan, por ejemplo, realizar diferentes acciones; algunos para pensar, caminan, otros dibujan, escriben, hablan. La información se construye con todo el cuerpo, no solo con el cerebro. Los sentidos sirven porque abastecen a la mente de datos para reflexionar. Las sensaciones son las que organizan los procesos perceptivos. La información se puede recibir visual, auditiva o táctilmente.

Aprender «haciendo» es una necesidad biológica, porque nada se aprende hasta que haya sido asimilado en nuestra praxis de vida, en el sistema neuronal complejo. Investigaciones de Paul MacLean, por ejemplo, proporcionaron un modelo de cerebro (Cerebro Triuno), demostrando que, la corteza intelectual, dividida en dos hemisferios, se encarga de funciones definidas y diferenciadas. El izquierdo ocupa la capacidad lógica y analítica; el derecho, la capacidad artística y creativa. Morín (1994) establece sobre el cerebro:

... el cerebro es más que un sistema complejo; es un complejo de sistemas complejos compuesto en sus aspectos básicos de unidad múltiple, pero al mismo tiempo de multiplicidad de unidades múltiples. Es un sistema funcional complejo que consta de diferentes bloques o unidades funcionales, cada uno de los cuales desempeña un papel a reflejar el mundo externo e interno en un complejo procesamiento de la información, estableciendo planes, programas de conducta y un control consciente de las acciones...

### **Pensamiento crítico**

El pensamiento crítico es aquel que no da nada por hecho o por sentado. Ángel Cámara, director general de «*Piensa piensa*», un programa de enseñanza que se ocupa de instruir a los niños en el pensamiento crítico, explica que es básico empezar en la infancia, explica en su página Web que, «Enseñarles a pensar, a razonar, ayuda a que poco a poco vayan desarrollando esa capacidad para discernir, para analizar distintas opciones y así tomar decisiones»

En este sentido, el pensamiento crítico puede ser conceptualizado como el proceso de analizar y valorar el pensamiento con el propósito de mejorarlo, lo que presupone o demanda conocer las estructuras más básicas del pensamiento (los elementos del pensar), además de los estándares intelectuales más básicos para el pensamiento (estándares intelectuales universales). La clave para el aspecto creativo del pensamiento crítico (la verdadera mejora del pensamiento) está en reestructurarlo como resultado del análisis y evaluación de manera efectiva.

Paul (2003) explica que, es un proceso intelectualmente disciplinado de conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar y/o evaluar información recopilada, o generada por observación, experiencia, reflexión, razonamiento o comunicación, de manera activa y hábil, como una guía hacia la creencia y la acción.

Además, Paul (2003) provee una definición que conduce al análisis de tres dimensiones cruciales: las perfecciones del pensamiento, los elementos del pensamiento y los dominios. Así, el pensamiento crítico es un pensamiento disciplinado, auto-dirigido, que ejemplifica las perfecciones del pensamiento apropiado a un modo particular (en una disciplina, por ejemplo) o un dominio del mismo. Asimismo, puede adoptar dos formas: si el pensamiento es disciplinado para servir al interés de un individuo o grupo en particular, con la exclusión de otros grupos o personas relevantes, le llama pensamiento crítico sofista o débil. Si el pensamiento, en cambio, está disciplinado para tomar en cuenta los intereses de las grandes mayorías, de las personas o grupos diversos, sería el pensamiento crítico justo o fuerte.

Dentro de este marco, el pensamiento crítico analiza y evalúa la consistencia de los razonamientos, en especial aquellas afirmaciones que la sociedad acepta como verdaderas en el contexto de la vida cotidiana. Mediante el proceso que implica el pensamiento crítico, se utiliza el conocimiento y la inteligencia para alcanzar una posición razonable y justificada sobre un tema. Entre los pasos a seguir, el especialista Paul (2003) señalan que, hay que adoptar la actitud de un pensador crítico; reconocer y evitar los prejuicios cognitivos; identificar y caracterizar argumentos; evaluar las fuentes de información; y, finalmente, evaluar los argumentos.

Además, de todo lo expuesto para conseguir que un docente se convierta en experto pensador crítico, es importante que posea, o haya adquirido, una serie de habilidades fundamentales para el desarrollo de dicho pensamiento. Entre ellas se encuentra, por ejemplo, la capacidad para interpretar, tanto ideas, como situaciones, o datos de diversa índole. Piaget, citado por la Guía para el Desarrollo del Pensamiento Crítico, editada por el Ministerio de Educación de Lima, (2006) manifiesta que:

El objetivo principal de la educación es formar hombres capaces de hacer cosas nuevas que no repitan simplemente lo que otras generaciones han hecho: hombres que sean creativos, que tengan inventiva y que sean descubridores. El segundo objetivo de la educación es formar mentes capaces de ejercer la crítica, que puedan comprobar por sí mismas lo que se les presenta y no aceptarlo simplemente sin más.

El objetivo del pensamiento crítico docente es evitar las presiones sociales que llevan a la estandarización y al conformismo. El docente, cuyo pensamiento es crítico, buscará entender cómo reconocer y mitigar, o evitar, los distintos engaños a los que es sometido en la cotidianidad, por eso desconfía de las fuentes de información como los medios de comunicación, ya que, tienden a distorsionar la realidad, en este sentido, la premisa del pensamiento crítico es dudar de todo lo que se lee o escucha, para acercarse con mayor precisión a los datos objetivos, al respecto, Ortega y Gasset manifiestan «Siempre que enseñes, enseña a la vez a dudar de lo que enseñas».

Un docente cuyo pensamiento sea crítico y ejercitado:

- Formula problemas y preguntas vitales a sus estudiantes, con claridad y precisión.
- Acumula y evalúa información relevante y usa ideas abstractas para interpretar esa información efectivamente.
- Llega a conclusiones y soluciones, probándolas con criterios y estándares relevantes.
- Piensa con una mente abierta dentro de los sistemas alternos de pensamiento.
- Reconoce y evalúa, según sea necesario, los supuestos, implicaciones y consecuencias prácticas.
- Al idear soluciones a problemas complejos, se comunica efectivamente.

### **El pensamiento gerencial estratégico del docente**



El término *gerencia* ha sido de especial interés durante la última década por todo lo que ella implica, cabe señalar que, en un principio, dicho término estaba relacionado exclusivamente con las organizaciones con fines de lucro, sin embargo, con el paso de los años este término fue adoptado por otros tipos de organizaciones, entre ellas las educativas. La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una organización, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma; siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo.

En relación con la formación de un ciudadano, implica una responsabilidad y compromiso de relevancia en manos del educador, este es quien debe orientar, con ética profesional y comprensión, el proceso instruccional. Por lo que, el docente debe administrar su organización educativa como un gerente instruccional, asumiendo estilos de trabajo acordes a la situación del aula para promover la autorrealización en su equipo de trabajo, según la visión y misión de la escuela; por lo tanto, la sociedad actual necesita un docente como gerente de aula, comprometido con su praxis educativa.

Según Fenstermacher y Soltis (1999), en un enfoque ejecutivo, el docente es el gerente de los tiempos de la clase, una persona que toma decisiones, principalmente en el modo en que distribuirá el tiempo de los estudiantes dentro del aula. Pero, el tiempo empleado en el trabajo académico no es el único aspecto en el que insiste esta mirada. Otros tres elementos ejercen influencia primordial: Las indicaciones: el docente los utiliza para alertar a sus alumnos sobre lo que hay que aprender y el modo de alcanzar ese aprendizaje. La retroalimentación evaluativa: los docentes corrigen rápidamente los errores, tanto de las tareas escritas, como de las orales. El re-esfuerzo: desde una sonrisa, hasta observaciones positivas o recompensas aún más tangibles.

Para Ruiz (1992), «la gerencia de aula se refiere a la previsión y procedimientos necesarios para establecer y mantener un ambiente en el cual la instrucción y el aprendizaje puedan suceder» (p.8). Por otra parte, la gerencia de aula también puede ser definida como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de aprendizaje implícitos en un diseño curricular.

En consecuencia, el docente como gerente de aula ejercerá las funciones administrativas, relacionándola con los recursos de enseñanza-aprendizaje, de tal manera, se logre el aprendizaje significativo. Para visualizar al gerente dentro del perfil del docente, se debe tomar en consideración que la docencia es una práctica entendida como una labor educativa integral. Los docentes, ante la demanda del mundo actual y del futuro, deben desarrollar un conjunto de habilidades y actitudes para conseguir el aprendizaje significativo. De este conjunto de habilidades caben destacar varias, tales como: pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar, manejar, usar, producir y comunicar. Todo esto con el fin de trabajar, estudiar y construir visiones en equipo, auto evaluaciones, compromisos y el compartir. Por su parte Pérez (1999), señala:

Educación es fundamentalmente enseñar a aprender, ayudar a aprender, desarrollar la inteligencia creadora de modo que el educando vaya adquiriendo la capacidad de acceder a un pensamiento cada vez más personal e independiente que le permitirá seguir aprendiendo siempre. El educador, como el poeta es un hacedor de preguntas inocentes. (p. 119)

De allí que, el docente es un gerente de aula, cuya actividad consiste en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos humanos, materiales o tecnológicos, de forma eficaz y eficiente, de tal manera, sus alumnos logren obtener un conocimiento significativo. Por otra parte, la calidad de una educación que se viene formulando requiere de docentes orientados a la excelencia, aquellos que enseñan a ser, a aprender, a convivir y hacer.

Cabe resaltar, en este punto, el pensamiento estratégico docente, el cual, es interactivo y permite desarrollar la inteligencia a través de su práctica auto-produciendo conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables para definir objetivos y transformarlos en resultados.

Dentro del pensamiento estratégico, se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación, para potenciar las capacidades de razonamiento acerca de cada uno y volverlos a reestructurar con una óptica más ventajosa. En este sentido, es el recurso para conseguir lo que se quiere contestando cuatro preguntas: ¿dónde estaba ayer?, ¿dónde estoy hoy?, ¿dónde quiero estar mañana?, y ¿cómo haré para conseguirlo?

El pensamiento estratégico docente sería el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. La estrategia mueve dos polos: el de la reflexión y el de la acción, pero da prioridad a la segunda.

Educar es fundamentalmente enseñar a aprender, ayudar a aprender, desarrollar la inteligencia creadora, de modo que, el educando vaya adquiriendo la capacidad de acceder a un pensamiento cada vez más personal e independiente, que le permitirá seguir aprendiendo siempre. El educador, como el poeta, es un hacedor de preguntas inocentes, de allí que, el docente es un gerente de aula, cuya actividad consiste en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos humanos, materiales o tecnológicos, de forma eficaz y eficiente, de tal manera, sus alumnos logren obtener un conocimiento significativo.

### **A modo de conclusión**

El pensamiento crítico es ese modo de pensar, sobre cualquier tema, contenido o problema, en el cual, el pensante mejora la calidad de su pensamiento al apoderarse de las estructuras inherentes del acto de pensar y someterlas a estándares intelectuales. En este sentido, el docente debe tener claridad sobre ciertos conceptos básicos, así como sobre las teorías pedagógicas contemporáneas, para luego aplicarlas en las distintas fases o niveles del desarrollo del pensamiento crítico de sus alumnos, utilizando determinados métodos, estrategias y realizando el proceso de evaluación de la adquisición y uso de esta capacidad fundamental.

Las planificaciones académicas por áreas curriculares, deberían incorporar rasgos y capacidades específicas del pensamiento crítico, y, a su vez, estos rasgos deberían definirse en el Diseño Curricular de la institución educativa, hasta la forma cómo efectivizarlas en el trabajo cotidiano en el aula.

Si el docente ejercita y perfecciona su capacidad de pensar críticamente, se caracterizará por una serie de cualidades que se describen como indispensables en un profesional de la educación, las mismas que influirán eficazmente en el logro de

estudiantes con el más alto nivel de pensamiento, como lo es el pensamiento crítico, y los estudiantes que se preparen para hacer frente a las exigencias y a los retos que plantea el siglo XXI, deben ser capaces de dominar un mundo de alta tecnología en el que la capacidad para resolver problemas es un requisito básico. Por eso, para prepararlos a su encuentro con un mundo cada vez más complejo, se debe brindar las herramientas necesarias, siendo el pensamiento crítico y la resolución de problemas, las más importantes.

## Referencias

BAEZA, M. (2002). *De las Metodologías Cualitativas en investigación científico social. Diseño y uso de instrumentos en la producción de sentido*. Concepción, Chile: Editorial de la Universidad de Concepción.

CÁMARA, Á. (2013). *El pensamiento Crítico en los Niños*. Obtenida en Julio, 25, de <http://www.estarbien.com/cuerpo-y-ente/articulo.aspx?idart=721306&idcat=808&tipo=2>.

ELDER, L. & PAUL, R. (2012). *Estándares de Competencias para el Pensamiento Crítico*. Fundación para el Pensamiento Crítico. Obtenida de [http://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-Comp\\_Standards.pdf](http://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-Comp_Standards.pdf).

LEÓN MONTEBLANCO, L. C. (2006). *Guía para el Desarrollo del Pensamiento Crítico* editada por el Ministerio de Educación de Lima. (Primera Edición). Lima, Perú: Obtenida en Julio, 28, de <http://es.scribd.com/doc/13330499/Guia-pensamiento-critico>.

MORÍN, E. (1992). *El Método IV: Las ideas*. Vol. 4. Trad. del fr. por Ana Sánchez. Madrid, España: Cátedra.

MORÍN, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Trad. del fr. por Marcelo Pakman. Barcelona, España: Gedisa.

MORÍN, E. & KERN, A. (1993). *La Agonía Planetaria*. París, Francia: Terre-Patrie. Éditions de Seuil.

PAUL, R. (2003). *Guía para el Pensamiento Crítico: Conceptos y Herramientas*. Obtenida de <http://www.criticalthinking.org>.

PÉREZ, A. (1999). *Más y Mejor Educación para Todos*. México D.F., México: Trillas.

ROBBINS, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. 8va. Ed. México D.F., México: Hispanoamérica, S.A.

RUIZ, L. (1992). *Gerencia en el Aula*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

VILLARINI, A. (2012). *El Currículo Orientado al Desarrollo Humano Integral. Organización para el Fomento del Desarrollo del Pensamiento*. Universidad de Puerto Rico.